

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

LİDERLİK TARZI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Burcu YANAR BAYAM

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

2023

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

LİDERLİK TARZI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN
İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Burcu YANAR BAYAM

Danışman
Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

İZMİR - 2023

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Liderlik Tarzı ve Lider-Üye Etkileşiminin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Burcu YANAR BAYAM

İmza

ÖZET

Doktora Tezi

Liderlik Tarzı ve Lider-Üye Etkileşiminin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma

Burcu YANAR BAYAM

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Liderlik tarzı ve lider üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisini araştırmaya yönelik tasarlanmış olan tez çalışmasında temel amaç dönüşümcü liderlik tarzı ile inovatif çalışma davranışı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün ampirik olarak test edilmesidir. Bu amaçla dönüşümcü liderlik, inovatif çalışma davranışı ve lider üye etkileşimini içeren kavramsal bir model önerilmiştir. Araştırmada Jansenn (2000) tarafından geliştirilen “İnovatif Çalışma Davranışı” ölçüm aracı, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik” ölçüm aracı ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş “Çok Faktörlü Lider-Üye Etkileşim” ölçüm araçları kullanılmıştır. Yüz yüze ve çevrimiçi (online) olarak farklı sektörlerde faaliyet gösteren 352 beyaz yakalı çalışandan toplanan verilerin analizinde IBM SPSS 26.0 programı ve Hayes PROCESS 4.0 Macro eklentisi kullanılmıştır. Analiz kısmında tanımlayıcı istatistikler, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Aracılık modelinin test edilmesi için Hayes’in process macro yöntemi, Baron ve Kenny yöntemi ile Bootstrap analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular; dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü üstlendiğini; dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı ilişkisinde lider – üye etkileşimi alt boyutları arasındaki aracılık etkisi incelendiğinde katkı, sadakat ve profesyonel saygı alt boyutlarının kısmi aracılık etkisi olduğu etki alt boyutunun ise herhangi bir etkisi olmadığını görülmüştür.

Ulusal ve uluslararası yazında üç değişkeni birlikte ele alan çalışma sayısının sınırlı olduğu göz önüne alındığında çalışmanın alan yazına önemli düzeyde katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnovatif alışma Davranışı, Dönüşömcü Liderlik, Lider – Üye Etkileşimi, MLQ, IWB, LMX.



ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

**A Research On The Effects Of Leadership Style And Leader Member Exchange
On Innovative Work Behaviour**

Burcu YANAR BAYAM

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

The main purpose of this thesis, which is designed to investigate the effect of leadership style and leader – member exchange on innovative work behaviour, is to empirically test the mediating role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership style and innovative behaviour. For this purpose, a conceptual model including Transformational Leadership, Innovative Work Behaviour and Leader –Member Exchange was proposed. "Innovative Work Behavior (IWB)" scale developed by Jansenn (2000), "Multi-factor Leadership (MLQ)" scale developed by Bass and Avolio (1995) and "Multifactor Leader-Member Interaction (LMX-MDM)" scale developed by Liden and Maslyn (1998) were used in the study. IBM SPSS 26.0 program and Hayes PROCESS 4.0 Macro plug-in were used to analyze the data collected from 352 white-collar employees operating in different sectors face-to-face and online. Descriptive statistics, frequency, percentage, mean and standard deviation values were calculated. Hayes' process macro method, Baron and Kenny method and Bootstrap analysis were used to test the mediation model. The findings revealed that leader-member exchange played a partial mediating role in the relationship between transformational leadership style and innovative work behavior; when the mediation effect between the sub-dimensions of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior was examined, it was seen that the contribution, loyalty

and professional respect sub-dimensions had a partial mediating effect and the influence sub-dimension did not have any effect. Considering that the number of studies dealing with the three variables together in national and international literature is limited, it is thought that the study will make a significant contribution to the literature.

Keywords: Innovative Work Behaviour, Transformational Leadership, Leader – Member Exchange, IWB, MLQ, LMX.



İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİMİ, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	4
1.1.1. Liderlik Olgusunun Tarihsel Gelişimi	5
1.1.2. Liderlik Teorileri	12
1.1.2.1. Geleneksel Liderlik (Özellikler) Teorisi (1930 – 1940)	13
1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi (1940 – 1950)	14
1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi (1960)	20
1.1.2.4. Modern (Çağdaş) Liderlik Teorileri	27
1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership- CL)	28
1.1.2.4.2. Etkileşimci (Etkileşimsel / İşlemsel / Görevsel / Yönetsel) Liderlik / Transactional Leadership)	29
1.1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik (Dönüştürücü, Dönüşümsel Liderlik /Transformational Leadership - TL)	30
	viii

1.1.2.4.4. Lider – Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange / LMX)	40
1.2. İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞININ GELİŞİM SÜRECİ	56
1.2.1. İnovasyon Kavramının Önemi	58
1.2.2. İnovasyon, Yenilik ve Yaratıcılık	60
1.2.3. İnovatif (Yenilikçi) Davranış - İB	63
1.2.4. Bireysel İnovatif (Yenilikçi) Davranış - İBB	66
1.2.5. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı - IWB	67
1.3. İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	76
1.3.1. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) ve Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) İlişkisi	76
1.3.2. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) ve Lider – Üye Etkileşimi (LMX) İlişkisi	91
1.3.3. Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkisi	100
1.3.4. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB), Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkisi	106

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	113
2.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ	115
2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	118
2.3.1. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği	118
2.3.2. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi	119
2.3.3. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlikleri	121
2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLARI	129
2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ	130

2.5.1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Varsayımları Analizi	130
2.5.2. Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	131
2.5.2.1. Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi	131
2.5.2.2. Hipotez Testleri ve Aracı Değişken Analizi	135
2.5.2.3. Bulguların Değerlendirilmesi	147
SONUÇ	152
KAYNAKÇA	160
EKLER	

KISALTMALAR

3D	Three Dimensional Management Style
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
Bİ	Bireyselleştirilmiş İlgi
BK	Baron ve Kenny Yöntemi
bkz.	Bakınız
E	Etki
ET	Entelektüel Teşvik / Uyarım
FD	Fikrin Desteklenmesi
FU	Fikrin Uygulanması
FÜ	Fikrin Üretilmesi
IWB	İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (Innovative Work Behaviour)
İB	İnovatif (Yenilikçi) Davranış (Innovative Behaviour)
İBB	Bireysel İnovatif (Yenilikçi) Davranış
İE	İdealleştirilmiş Etki
İK	İnsan Kaynakları
İM	İlham Verici Motivasyon
K	Katkı
LBDQ	Leadership Behavior Description Questionnaire
LMX/LÜE	Lider-Üye Etkileşimi (Leader Member Exchange)
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MLQ-TL	Dönüşümcü Liderlik
PS	Profesyonel Saygı
S	Sadakat
s.	Sayfa No
ss. (pp.)	Sayfa Sayısı
TL	Transformational Leadership (Dönüşümcü Liderlik)
TLI	Transformational Leadership Inventory
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Ana Liderlik Teorilerinin Özeti	s.12
Tablo 2:	1990 – 2017 Liderlik Araştırmaları Anahtar Kelime Bulguları	s.28
Tablo 3:	MLQ Faktör Yapısı Testi	s.33
Tablo 4:	Lider – Üye Etkileşimi (LMX) Zaman Çizelgesi	s.44
Tablo 5:	İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) Boyutlar	s.69
Tablo 6:	İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) Ölçüm Araçları	s.72
Tablo 7:	Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) İlişkisine Yönelik Araştırmalar	s.78
Tablo 8:	Lider – Üye Etkileşimi (LMX) ve İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) İlişkisine Yönelik Araştırmalar	s.92
Tablo 9:	Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkisine Yönelik Araştırmalar	s.101
Tablo 10:	Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL), Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) ve İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) İlişkisine Yönelik Araştırmalar	s.107
Tablo 11:	Demografik Verilere İlişkin Frekans Bilgileri	s.120
Tablo 12:	Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Değerleri	s.122
Tablo 13:	Cronbach Alpha Katsayısı Değerleri	s.122
Tablo 14:	IWB Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri	s.123
Tablo 15:	İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	s.124
Tablo 16:	Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri	s.125
Tablo 17:	Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	s.126
Tablo 18:	Lider-Üye Etkileşim (LMX) Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri	s.127
Tablo 19:	Lider- Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	s.128

Tablo 20: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Varsayımı Analizleri	s.130
Tablo 21: Ana Değişkenlere ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	s.133
Tablo 22: Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları	s.137
Tablo 23: MLQ-TL ile IWB İlişkisinde LMX Aracı Rolü Bootstrap Analiz Sonuçları	s.139
Tablo 24: Etki Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu	s.140
Tablo 25: Etki Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları	s.141
Tablo 26: Katkı Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu	s.142
Tablo 27: Katkı Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları	s.143
Tablo 28: Sadakat Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu	s.143
Tablo 29: Sadakat Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları	s.144
Tablo 30: Profesyonel Saygı Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu	s.145
Tablo 31: Profesyonel Saygı Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları	s.146
Tablo 32: Hipotez Testi Sonuçları	s.147

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Liderlik ile ilgili Mısır Hiyeroglifleri	s.8
Şekil 2:	Dönüşümcü Liderlik Boyutları (4 Ben – The 4 I's)	s.35
Şekil 3:	Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX) Gelişim Süreci	s.41
Şekil 4:	Rol Yapma Modeli	s.42
Şekil 5:	İnovatif Çalışma Davranışının Dört Aşaması (Janssen, 2000)	s.64
Şekil 6:	İnovatif Davranışın Belirlenmesi: Varsayımsal Bir Model	s.65
Şekil 7:	Araştırma Modeli	s.116
Şekil 8:	Pearson Korelasyon Katsayısı ve İlişki Yön Dereceleri	s.132
Şekil 9:	Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Aracı Değişken Analiz Modeli	s.137
Şekil 10:	Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Alt Boyutlarına İlişkin Aracılık Modeli	s.140

EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu

ek s. 1



GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyada özellikle dijital çağın yansımaları tüm örgütleri bir şekilde etkisi altına almıştır. Bu bağlamda örgütler de yoğun teknoloji kullanımı ile teknolojik gelişmelere hızla ayak uydurma, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilme, giderek artan rekabet baskısından kurtulma çabası, değişen iç ve dış paydaş beklentileri örgütleri inovasyona örgüt çalışanlarını da inovatif davranmaya yöneltmiştir. İnovasyon, örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmaları ve sürdürülebilirlikleri noktasında merkezi bir role sahiptir. Aynı zamanda ekonomik düzende değişimin ve gelişmenin de temel bir gerçeği olarak vurgulanmaktadır (Özmen vd., 2010:23). İnovasyon en genel tanımı ile bir toplum veya örgüt için yeni olan herhangi bir fikir, eser, uygulama veya bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Steiner, 1965; Knight, 1967; Van de Ven 1986; Damanpour, 1988). İnovasyonun temellerini nitelikli bilgilere dayanan inovatif fikirler oluşturmaktadır. Bu fikirleri üreten, geliştiren ve başkalarına aktaran bireylerdir. Belirli bir uzmanlık alanı çerçevesinde bilgi süreçlerindeki dalgalanmaları ve gelişimleri izleyerek bir düşünce sistematığı içerisinde birleştirebilen ise örgüt içindeki bireyler yani çalışanlardır. Bu nedenle örgütler her zaman yeni fikirleri, ürünleri ve hizmetleri hızla üretip uygulayacak yetkinliğe sahip, değişim ve dönüşüm anlayışını benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Lisbona vd., 2018). İnovasyon bir süreç olarak ele alındığında ise çalışanların inovatif davranış eğilimine ne derecede sahip olduğu kadar liderlerin ve/veya yöneticilerin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki etkisi de oldukça önemlidir. İnovasyonun örgütler için varoluşsal bir ihtiyaç olması ve öneminin giderek artması örgüt içinde en alt kademedan en üst kademeye kadar neredeyse tüm çalışanların bir şekilde inovasyon sürecine dâhil olması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Günümüz örgütlerinde yoğun rekabet ortamlarında çalışanların inovatif davranış eğilimi göstermeleri, bu eğilimlerini olumlu yönde arttırmaları beklenmektedir. İnovatif davranış çalışan performansına katkı veren ve örgütsel etkinliğin önemli bir yönü olan, çalışanın fikir yaratması/üretmesi, fikri tanıtip, destek alması ve fikrin uygulanmasını içine alan önemli unsurdur (Sanders vd. 2010). İnovatif davranışın örgütlerin uzun süreli hayatta kalmaları için de oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Pierce ve Delbecq, 1977).

Burada önemli olan husus ise örgüt içinde inovasyonun artırılması noktasında sürece tek başına etki eden çalışanlar ve onların inovatif çalışma davranış eğilimleri olmadığıdır. Lider ve çalışan arasındaki etkileşim süreçleri, liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzının inovasyona yatkınlığı da oldukça önemlidir. Lider inovasyona karşı kapalı ve direnç gösteren bir tarzı benimsiyorsa, çalışanların inovatif davranış eğilimlerini arttırması beklenmemelidir.

İnovatif çalışma davranışı odağında alan yazında yer alan bazı çalışmalar (Pieterse vd., 2010; Khan vd., 2012) dönüşümcü liderlik (transformational leadership), etkileşimci liderlik (transactional leadership) ve serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire leadership) olmak üzere modern liderlik tarzlarının inovatif davranış üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna ağırlık verirken, bazı çalışmalarda ise (Scott ve Bruce, 1994; Kheng vd. 2013) lider-üye etkileşimi teorisine ağırlık verilerek lider ve üye arasındaki ilişkinin çift yönlülüğüne ve bu ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır. Son on yıllık süreçte ele alınan çalışmalar (Nielsen ve Cleal, 2011; Zacher ve Wilden, 2014; Breevaart ve Zacher, 2019) incelendiğinde ise lider davranışlarının zaman içinde dinamik olarak dalgalandığını ve bu dalgalanmaların önemli takipçi sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Griep ve Hansen, 2020:16).

Tüm bu bilgiler örgütler için kritik olan inovasyon kapasitesi üzerinde çalışanların ve liderlerin rolünün sorgulanması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle “*Örgüt içindeki çalışanların inovatif davranış eğilimleri nasıl arttırılabilir?*”, “*Liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzının çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde herhangi bir etkisi var mı?*” ve “*Lider ile çalışan arasındaki etkileşim ilişkisinin inovatif davranış eğilimi üzerindeki rolü nedir?*” gibi sorulara cevap bulabilmek adına kapsamlı ampirik bir araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda öncelikle inovatif çalışma davranışı kavramına ilişkin genel çerçeveyi belirlemek ve kuramsal temelleri oluşturabilmek adına WoS veri tabanı üzerinden 1970- Şubat 2022 tarih aralığını kapsayan makale başlıkları ile sınırlandırılan inovatif çalışma davranışıyla ilgili 865 makale çalışması bibliyometrik olarak belirlenen kriterler çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda inovatif çalışma davranışının tarihsel gelişim sürecinde nasıl bir eğilim gösterdiği, ilgili çalışmaların hangi alanlarda yoğunlaştığı ve hangi değişkenler ile ilişkilendirildiği incelenerek kapsamlı bir ağ haritası haritası oluşturulmuştur.

Bu çalışma sonucu elde edilen bulgular göstermektedir ki; 2000’li yıllar sonrasında özellikle 2007 yılı sonrası çalışma sayında belirgin düzeyde bir artış olduğu, ilişkili değişken haritası incelendiğinde ise; inovasyon, yaratıcılık, dönüşümcü liderlik, lider – üye etkileşimi, işe adanmışlık, bilgi paylaşımı ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerinin ön plana çıktığı görülmüştür (Bayam ve Özer, 2022). Elde edilen bulgular doğrultusunda bu değişkenlere ilişkin ikili ve üçlü ilişkilere yönelik sistematik bir derleme çalışması yapılmıştır. Sistematik derleme çalışması sonucunda inovatif çalışma davranışı ile en fazla ilişkilendirilen değişkenlerden dönüşümcü liderlik ve lider – üye etkileşim teorisi araştırma kapsamında modele dâhil edilmiştir. Tez modeli oluşturulurken kuramsal dayanakları net bir biçimde görebilmek ve temel çerçeveyi çizebilmek adına gerçekleştirilen bibliyometrik araştırma ve sonrasında ilişkili değişkenler arası ikili ve üçlü ilişkilerin ele alındığı sistematik derleme çalışması tezin kuramsal temellerinin oluşturulması ve özgünlüğü açısından oldukça önemlidir.

Bu bağlamda tez çalışmasının birinci bölümünde “dönüşümcü liderlik”, “lider-üye etkileşimi” ve “inovatif çalışma davranışı” ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiler detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde ise ilk bölümde detayları ile tartışılan kavramsal ve kuramsal temellerden hareketle dönüşümcü liderlik tarzının inovatif çalışma davranışına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü üzerine araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, önemi detaylı bir biçimde açıklanarak araştırma modeli test edilmiştir. Aynı bölüm içinde araştırma bulguları, hipotez testi sonuçları ve aracılık etkisine dair bulgulara da yer verilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların inovatif davranış eğilimlerini pozitif yönde etkilediğini ve lider – üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermiştir. Dönüşümcü liderler, benimsemiş oldukları liderlik tarzı ile inovasyona, değişime ve dönüşüme yatkın olmalarından dolayı örgüt içindeki çalışanları da aynı oranda inovatif davranmaya motive etmektedirler. Lider ve çalışan arasındaki etkileşim ilişkisi ise bu noktada oldukça önemlidir. Liderleri ile arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesinin artması çalışanları daha fazla inovatif davranış eğilimi göstermeye yönlendirmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik teorilerinin gelişimi ve dönüşümcü liderlik teorisi ile lider-üye etkileşim teorisi ve inovatif çalışma davranışına ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeveye yer verilecektir. Tez çalışması kapsamında öncelikle liderlik teorilerinin tarihsel gelişim süreci incelenmiş, bu kapsamda dönüşümcü liderlik teorisi ve alt boyutları ile lider – üye etkileşim teorisi ve alt boyutları kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Ardından inovatif çalışma davranışına ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınarak, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiler açıklanmıştır.

1.1. LİDERLİK TEORİLERİNİN GELİŞİMİ, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderlik, günlük hayatımızda, okuduğumuz okullarda, çalıştığımız örgütlerde, kamu kurumlarında, bağlı bulunduğumuz sosyal gruplarda ve daha birçok alanda etrafımızı saran, en çok duyduğumuz, bildiğimiz fakat tanımlamakta ve ifade etmekte en çok zorlandığımız kavramlardan biridir. Liderlik aynı zamanda örgütsel ve psikolojik araştırmaların uygulandığı çok yönlü ve karmaşık yapılardan biridir (Van Seters ve Field, 1990). Teorisyenler ve araştırmacılar tarihsel süreç içinde liderlikle ilgili birçok farklı kuram ve liderlik tanımı ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle de yıllar boyunca farklı disiplinlere konu olmuş ve popülerliğini her zaman korumayı başarmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında liderliğe artan ilgi liderliği sosyal bilimlerde en çok tartışılan konulardan biri haline getirmiştir (Madanchian vd. 2016). Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler aynı zamanda küresel rekabetin getirdiği bireysel, örgütsel ve çevresel boyuttaki değişimler geleneksel liderlik tarzlarına alternatif olarak pek çok farklı liderlik tarzının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Alan yazını hangi faktörlerin etkili liderliğe yol açtığına odaklanmaktadır.

Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise daha çok hangi liderlik tarzlarının ön plana çıktığına, liderlerin gelişimlerinin nasıl sağlanacağına, liderlerin nasıl destekleneceğine ve hangi tarz liderlerin hangi bağlamlarda etkili olacaklarına yönelik varsayımlar üzerinde şekillenmektedir. Özellikle de Endüstri 4.0, dijitalleşme, dijital dönüşüm ve inovasyon gibi kavramların alan yazında ön plana çıkmasıyla birlikte değişim ve dönüşüm süreçlerinde etkin olacak liderlik modelleri tartışılmaya başlanmıştır.

1.1.1. Liderlik Olgusunun Tarihsel Gelişimi

Liderlik, antik çağlardan beri heyecan uyandıran aynı zamanda sosyal bilimlerin tüm alanlarında en çok araştırılan ve tartışılan konulardan biridir. “*Lider*” sözcüğü ilk olarak 1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan sözlükte “kaptan, kumandan, öncü, önde giden kimse” olarak tanımlanmıştır. “*Liderlik*” kavramı ise ilk defa 1828 yılında yayınlanan Webster Amerikan sözlüğünde yer almıştır. Kavrama yönelik olarak etimolojik sözcüklerin hepsi aşağı yukarı aynı şeyi ifade etmektedir. Kelimenin kökeni ise “yönlendirmek, gitmek, yol göstermek” anlamına gelen eski İngilizcede yer alan “leden” veya “loedan” kelimelerinden ve “çizmek, sürüklemek” anlamına gelen Latince “ducere” kelimelerine dayanmaktadır. 1300'den günümüze Anglo-Sakson ve Latin kökenli birçok Avrupa dilinde de bu kelimeler kullanılarak ifade edilmiştir. Sadece Fransa’da istisnai bir durum olarak, yirminci yüzyılın sonlarına kadar, lider kelimesi iyi tercüme edilememiştir (Blondel, 1987:12-13). Oxford İngilizce Sözlüğü (1933) referanslarında lider kavramının 1300'den daha eski bir tarihe dayandığı yönünde görüşlere yer verilmiştir. Ayrıca alan yazında lider anlamına gelen latince “ducere” kelimesinin İncil’de ve diğer Hristiyan kitaplarında 800 kadar erken bir tarihte ve belki de ondan önce kullanıldığına dair araştırma bulguları da mevcuttur (Bass ve Stogdill, 1981:7; Rost, 1991: 37-38-42).

Rost (1991:44) lider sözcüğünün sözlük anlamından yola çıkarak derinlemesine ve oldukça kapsamlı bir araştırma yapmıştır. 1900’den 1990’a kadar yaklaşık 90 yıllık süreçte yazılmış 587 kitap ve kitap bölümünden bulduğu 221 liderlik tanımını detaylı bir biçimde incelemiştir.

Gibb (1954), Stogdill (1974) ve Bass'ın (1981) liderlik tanımlarının aslında tek bir tanıma dayandığını ve en eski kitapların ise 1930'lara ait olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacılar ve teorisyenler liderliği bireysel bir bakış açısında ve kavramın kendilerini ilgilendiren yönlerine odaklanarak tanımlamaya çalışmışlardır. Liderliğin geçmişten günümüze kadar olan süreçte dinamizmini koruması Stogdill (1974) ve Rost (1991) başta olmak üzere birçok teorisyenin (Gardner, 1990; Bryman vd. 1992; Avolio ve Bass, 2002; Mumford, 2006; Antonakis vd., 2012; Zeitchik, 2012; Hickman ve Stokes, 2016) dikkatini çekmiştir.

Kendilerini liderlik akademisyeni olarak adlandıran kişilerin çoğu liderliği bir akademik disiplin olarak görmekte ya da ilgili meslek alanında çalışmaktadır. Bu bağlamda önce gelen isimler: Bailey (1988) antropoloji alanında, Bass (1985) sosyal psikoloji alanında, Hersey ve Blanchard (1988) insan ilişkileri/kaynakları alanında, Selznick (1957) sosyoloji alanında, Sergiovanni (1990) eğitim alanında, Tucker (1981) siyaset bilimi alanında, Whitehead ve Whitehead (1986) teoloji alanında ve Zaleznik (1989) işletme alanında. Açık ara farkla, liderlik akademisyenlerinin çoğu işletme okullarındadır ve şirket yöneticileri ile işletme öğrencileri için yazmaktadır (akt. Rost, 1991:3).

Liderlik genel yapısı itibari resmi ya da gayri resmi olabilir sadece en üst kademede değil, tüm yönetsel kademelerde ortaya çıkabilir. Ayrıca liderliğin oluşması için resmi örgüt mevcudiyeti ya da liderin resmi yetkilerle donatılması şartı da aranmamaktadır. Liderlik geçmişten günümüze kadar olan süreçte bir örgütün, bir topluluğun veya ulusun hayatta kalmasında, başarısında ve ilerlemesinde ise kilit faktördür. Liderlik yalnızca bireylerle ilgili de değildir. Liderlik; lider, takipçi ve koşullar bağlamında yer alan üç değişkenin her birinin diğer ikisini eşit derecede etkilediği bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Liderlik süreci lider, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan oldukça kapsamlı ve karmaşık bir süreç olarak görülür ve formüle edilir (Kellerman, 2018:123; Koçel, 2014:675).

$$Liderlik = f(lider, takipçiler, koşullar)$$

Liderlik kavramının alan yazında ortak bir kelime dağarcığından alınmış olması ve tam olarak yeniden tanımlanmadan bilimsel bir disiplinin olarak görülerek teknik kelime dağarcığına dâhil edilmesi anlam belirsizliği yaratan dışsal çağrışımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü zaman zaman güç, yetki, yönetim, kontrol ve denetim gibi kavramları da tanımlamak için kullanıldığı durumlar da olmuştur (Janda, 1960; Yulk, 2013:2). Liderlik gücün bir yönüdür, aynı zamanda kendi içinde ayrı ve hayati bir süreçtir. Tüm liderler bir şekilde gerçek veya potansiyel güç sahipleridir, ancak tüm güç sahipleri lider değildir (Burns, 2010:29). Antik çağlardan günümüze; en eski dini ve askeri yönetimlerden, imparatorluklara ve günümüz toplumlarından edinilen kapsamlı deneyimlerden sonra, insanoğlunun liderlik ve takipçileri ile ilgili önermeler geliştirmede sınırlı ilerleme kaydetmesi şaşırtıcı görülse de süreç özünde değerlendirildiğinde lider ve takipçi ilişkisini ifade etmek oldukça zorludur. Liderlik kavramı ayrıca, geniş kapsamlı analizlere tabi tutularak temel dinamiklerini anlamamıza yardımcı olacak çok çeşitli araştırmalara da konu olmuştur ve olmaya da devam etmektedir. Sadece son yetmiş beş yılda 850’den fazla liderlik tanımı binlerce ampirik araştırma yapılmış olsa da liderleri lider olmayanlardan neyin ayırt ettiği ve belki de daha önemlisi, etkili liderleri etkisiz liderlerden neyin ayırt ettiği konusunda net ve kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır (Bennis ve Nanus, 2012:5).

Liderlik kavramı tarihsel gelişim süreci içinde antik çağdan, 1900’lere, 1900-2000 yılları arası ve 2000’li yıllar sonrası olmak üzere üç döneme ayrılarak incelenebilir.

Antik Çağ’dan 1900’lere

Liderlik (seshemet), lider (seshemu) ve takipçi (shemsu) kavramlarına ilişkin olarak antik dünyaya dair var olan en eski bilgiler 5.000 yıl önce yazılmış olan Mısır hiyerogliflerine dayanmaktadır (Bass ve Bass; 2008:29). Antik çağa ilişkin çok sayıda hikâye, mit ve efsane, biyografi ve vaka incelemeleri de liderlik kavramı hakkında temel düzeyde bilgiler sağlamaktadır (Şekil 1).

Şekil 1: Liderlik ile ilgili Mısır Hiyeroglifleri



Seshemet-Leadership



Seshemu-Leader



Shemsu-Follower

Kaynak: Bass ve Bass (2008:30)

İnsanlara nasıl liderlik edeceklerini öğretmek dünyanın en eski mesleklerinden biri olarak kabul görmektedir. Konfüçyüs ve Platon gibi usta felsefeciler lider olmanın sadece çocukluk ve ergenlik dönemini kapsayan bir süreçten ibaret olmadığını ya da sadece ergenlik veya yetişkinliğin belirli dönemlerine ait olmadığını, yetişkinlik dönemi boyunca öğrenilmeye devam ettiğini ileri sürmüşlerdir. Kellerman (2018: 14) liderlik etmeyi öğrenmenin, yaşam boyu öğrenme anlamına geldiğini, kalıcı bir süreç olduğunu ve liderliğin beklendiği sürece devam edeceğini ifade etmektedir.

Liderlik aynı zamanda orduları komuta eden, imparatorluklar yöneten, devrimler yaratan hatta verdikleri kararlar ile dünyayı değiştirecek kadar güçlü ve dinamik bireylerin görüntülerini de çağrıştırmaktadır. Özellikle büyük liderlerle ilgili mitler ve efsaneler uygar toplumların gelişmesinde en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Tarihi kaynaklar çok geniş bir yelpazede dinler, peygamberler, rahipler, kabile reisleri, şefler, imparatorlar ve krallar gibi birçok lider hikâyesi sunmaktadır. Liderliğin yazılı ilkeleri ise liderini şekillendiren ve onlar tarafından da şekillendiren medeniyetlerin ortaya çıkışına kadar uzanmaktadır (Bass ve Bass; 2008:30).

İlk yazılı liderlik ilkeleri ise Mısır'da Ptahhotep'in talimatında (MÖ 2300) yer almaktadır. M.Ö altıncı yüzyılda Konfüçyüs ve Lao-tzu liderlerin sorumluluklarını ve nasıl bir yönetim tarzı benimsemeleri gerektiğini konusunda tartışırken; Britanya İmparatorluğu'nun liderleri emperyalizm ve kamu hizmetleri hakkındaki fikirlerini geliştirmek için Cicero ve Marcus Aurelius'un yazılı eserleri gibi klasiklere yönelmişlerdir. Sezar, Cicero, Seneca ve Plutarch gibi Romalı ve Yunanlı yazarlar, ise liderlik ve yönetim konusunda çok kapsamlı araştırmalar yaparak, yazılar yazmışlardır. MÖ 400'lü yıllardaki Platon'un "devlet" eserinde de liderlik kavramına ilişkin bilgiler görmek mümkündür. Ünlü bir Rönesans eseri olan Machiavelli (1513/1962)'nin Prens'i; Shakespeare'in II. Richard oyunu gibi liderlik üzerine yazılmış pek çok eser de liderlik yazınına önemli katkılar sağlamıştır (Bass ve Bass; 2008:30).

1900-2000 yılları arası

1900-2000 yılları arası süreçte akademik boyutta araştırma yönlü bir ilerlemeden söz edilebilir. Terman'ın (1904) psikoloji alanında, liderliğin psikolojisi ve gelişimi üzerine yaptığı araştırmalar, Kohs ve Irle (1920)'nin askeri düzeyde ABD Ordusu subaylarının terfi işlemlerine ilişkin tahminleri, Freud'un (1922) grup psikolojisiyle ilgili kapsamlı çalışmaları, Weber'in (1924-1947-1968) karizmatik liderlik kavramını ileri sürmesi, Cox'un (1926) lider biyografi analiz çalışmaları ve Benne ve Sheat'in (1948) küçük gruplardaki rolleri sınıflandırması olmak üzere yapılan araştırmalar modern liderlik çalışmalarının dönüm noktaları arasında kabul edilmektedir (Bass ve Bass; 2008:31). 1930'lu yıllarda kavramı tanımlamaya yönelik çalışmalara ağırlık verilirken; 1940'larda gelindiğinde liderliği anlamaya yönelik olarak geliştirilen grup yaklaşımı yazında hâkim olmaya başlamıştır (Jacobs, 1970: 233). 1939 yılından 1945 yılına kadar süreçte yaşanan "İkinci Dünya Savaşı" liderlik çalışmalarına farklı bir perspektif kazandırmıştır. Savaş sonrasında davranışsal liderlik teorisine katkı sağlayan sivil ve askeri çok sayıda yöneticiyi kapsayan ve liderlik çalışmalarına damga vuran Ohio State Üniversitesi (1945) liderlik çalışmaları programı düzenlenmiştir. Benzer şekilde Michigan Üniversitesi (1947) tarafından da bir dizi liderlik araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmaların hemen ardından Stogdill (1948) liderlik için önem taşıyan özelliklere göre sınıflandırdığı 128 liderlik çalışması ile yazına katkı sağlamıştır. Stogdill'in araştırması liderlerin özellikleri ve kişilikleri üzerine yapılan çalışmalardan farklı olarak liderliğin meydana geldiği/ortaya çıktığı durumlar ve bağlama vurgu yapan bir paradigma kaymasına neden olmuştur. Sırasıyla Bird'ün (1940), Jenkins'in (1947) ve Stogdill'in (1948) liderlik incelemeleri 1948'den sonra liderliğin tamamen durumsal olduğu ve belirli kişisel özelliklerin liderliği doğru bir şekilde tahmin edemeyeceği görüşünü destekler nitelikte bulgular sunmaktadır. Bu görüş ise duruma aşırı vurgu yapması nedeniyle teorisyenler tarafından eleştirilerek, bireysel liderin özelliklerinin önemini yeterince vurgulamaması nedeniyle reddedilmiştir. 1950'lere gelindiğinde de grup teorisyenlerinin liderlik çalışmaları üzerindeki etkisinin devam ederken, evrensel liderlik özellikleri arayışı 1960'larda zamanla geri plana atılmaya başlanmıştır. 1960'ların liderlik tanımları liderliği bireyleri ortak hedeflere doğru etkileyen bir davranış olarak görmeye yönelik artan desteği göstermektedir (Seeman, 1960:127). Liderlik, bireylerin sahip olduğu bir nitelik olmaktan ziyade, insanlar arasındaki sosyal bir ilişki olarak yeniden kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar liderlik yazında kişisel faktörlerin önemli olmaya devam ettiğini ancak bu faktörlerin içinde bulunulan durumun gereklerine göre yeniden değerlendirilmesi gerektiği yönünde olmuştur (Northouse, 2018:64). Hunt ve Larson (1975) ise 1970'lerde düzenledikleri üç liderlik sempozyumu ile liderliğin 1970'lerde yönetim bilimi ve örgütsel davranış yazında önemli bir çalışma konusu haline geldiği işaret etmişlerdir. 1970'lerde liderlik endüstrisi henüz başlangıç aşamasındayken 1980'lere gelindiğinde, hızlı bir büyüme dönemine girerek beklenenin ötesine geçmeyi başarmıştır. 1980'lerde özellikler araştırmalar için yeniden önemli hale gelmeye başlamıştır (Bass ve Bass; 2008:30). 1980'ler liderlikte tam anlamı ile bir patlamanın yaşandığı dönem olarak kabul edilmektedir. 1980 sonrası liderlik kavramının akademik yazından, kitaplardan ve dergilerden çıkarak, televizyonlarda, gazete manşetlerinde yer almaya başlaması farklı alanlardaki bilim insanlarını da liderliğin doğası hakkında kapsamlı araştırmalar yapmaya yöneltmiştir (Rost, 1991:69).

Yöneticiler ve liderler arasındaki temel farklılıklar temasından yola çıkan, teorisyenler (Peters ve Waterman, 1982; Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Tichy ve Devanna, 1986) yeni liderlik teorilerini incelemeye başlamışlardır. Bryman vd. (1992) ve House (1995) tarafından "Neo-karizmatik Paradigma – Yeni Liderlik Okulu" olarak adlandırılan teori kapsamında araştırmacılar, yönetimin rolü ile zıtlıklar çerçevesinde liderlik kavramlarını tekrar inşa etmişlerdir. 1970'lere ve 1980'lere kıyasla, 1990'lara gelindiğinde çalışma ortamlarında ise daha hızlı ve radikal değişimler yaşanmaya başlamıştır (Conger ve Kanungo, 1998:7). 2000'li yıllarla ise liderliğe tek bir disiplinin merceğinden bakmak yerine multi-disipliner olarak bakmak gerekliliği kabul görmeye başlamış ve eskiden kalma liderlik yaklaşımlarında köklü değişiklikler yaşanmıştır.

2000 sonrası

2000 sonrasında Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan teknolojiler liderlik alan yazındaki gelişmeleri aynı hızla etkisi altına almıştır. 20. Yüzyıl sonrasında soğuk savaşın sona ermesiyle ortaya çıkan sosyal, ekonomik ve politik dönüşümler çerçevesinde şekillenen küreselleşme, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve müşteri profilindeki farklılaşma örgütler açısından köklü değişimlerin habercisi olmuştur (Gürer, 2019:19). Mesafelerin kısaldığı, sınırların kalktığı bilgi ve teknoloji çağında Endüstri 4.0 ile bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmaya olanak sağlamış, büyük miktarlardaki veriler kolaylıkla bir yerden başka bir yere aktarılabilir hale gelmiştir. Dijitalleşmenin ve yapay zekânın da desteği ile gerçekleşen radikal değişimler ve dijital dönüşüm neredeyse tüm örgütleri etkisi altına almıştır. Aynı zamanda Endüstri 4.0 ile beraber değişen yönetim tarzları dönüşümü yönetebilecek, doğru zamanda ve doğru yerde uygulayabilecek yetkinliğe sahip yeni liderlik tarzlarının gerekliliği de ön plana çıkarmıştır. Lider dijital dönüşümde var olan durumdan, arzulanan gelecek duruma hazırlığı sağlayan itici bir güçtür. Var olan ile arzu edilen arasındaki fark, gereksinim duyulan dönüşüm miktarını belirlemektedir. Bu fark arttıkça lidere düşen görev ve sorumluluk da aynı oranda artmaktadır (Özmen vd. 2020). Bu bağlamda 21. yüzyılda değişimleri algılayabilecek ve uygulayacağı liderlik tarzı ile örgütleri amaçlarına ulaştırabilecek lider özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak “Yeni Liderlik Paradigması”nın sınırlarını belirlenmesine yönelik

çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Yani liderlik paradigması, sürdürülebilir bir gelecek için liderlerin kendi şahsi menfaatlerini bir kenarı bırakarak insanlık için tüm paydaş çıkarlarını gözeten değerlere odaklı bir karar mekanizmasını temel alan, çoğulcu bir yaklaşım benimsemelerini gerektirmektedir (Barrett, 2017:27).

1.1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerini çok farklı şekillerde sınıflamak mümkündür. 1940'ların sonunda özellikler yaklaşımı ile liderliğin doğuştan geldiği vurgusuna atıf yapılırken, 1940'ların sonundan 1960'ların sonuna kadar olan süreçte davranışsal yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. 1960'ların sonundan 1980'lerin başına kadar olan süreçte durumsallık yaklaşımı ile liderliğin duruma bağlı olarak değiştiği vurgusu, 1980'li yıllar sonrasında dönüşümcü ve karizmatik liderlik gibi liderlik tarzlarına doğru kaymıştır (Sökmen ve Boylu, 2009). Benmira ve Agboola (2020) ana liderlik teorilerini Tablo 1'de görüldüğü şekilde özetlemiştir.

Tablo 1: Ana Liderlik Teorilerinin Özeti

Dönem	Yıl	Teori
Özellik	1840	Büyük Adam Teorisi (Great Man)
	1930-1940	Özellikler Teorisi (Trait)
Davranış	1940-1950	Davranışsal Liderlik (Behavioural)
Durumsal	1960	Koşullu (Contingent) ve Durumsal (Situational) Liderlik
Yeni Liderlik	1990lar	Etkileşimci (Transactional) Dönüşümcü (Transformational)
	2000ler	Paylaşılan (Shared) İşbirlikçi (Collaborative) Toplu (Collective) Hizmetkâr (Servant) Kapsayıcı (Inclusive) Karmaşık (Complexity)

Kaynak: Benmira ve Agboola, 2021:4

Tablo 1’de de görüldüğü üzere özellik, davranış, durumsal ve yeni liderlik dönemi olarak 1840’lardan günümüze kadar dört temel dönem sınıflaması yapılmış olup 1840’lardan 2000’lere kadar on iki liderlik teorisi kendisini göstermiştir. Bu kısımda tez çalışması kapsamında alt başlıklar halinde geleneksel, davranışsal, durumsal ve modern liderlik teorilerine kısaca değinilecektir. Dönüşümcü liderlik teorisi ise alt boyutlarıyla birlikte kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

1.1.2.1. Geleneksel Liderlik (Özellikler) Teorisi (1930 – 1940)

19. yüzyılda liderlik üzerine yapılan araştırmalar bir liderin doğuştan gelen özelliklerine ve etkili liderlerin kişilik özellikleri ile niteliklerini belirlemeye yönelik olmuştur (Benmira ve Agboola, 2021). Büyük Adam Teorisinin (Great Man Theory – 1840) ortaya çıkmasıyla birlikte liderlik alan yazında Buda, Napolyon, Churchill, Roosevelt gibi pek çok lider fiziksel ve kişisel özellikleri ile tanımlanmaya çalışılmıştır (Robbins ve Judge, 2015:377). Bu kişileri neyin/nelerin, hangi özelliklerinin lider yaptığını belirlemek amacıyla liderlik özelliklerini incelemeye yönelik yapılan çalışmalar hız kazanmış olsa da, bu kişilerin birtakım özelliklerle doğduğuna ve sadece "büyük" insanların bu özelliklere sahip olabildiği yönünde yazında genel bir kabul görüş hâkim olmuştur (Owens, 1976:226’dan aktaran Koçel, 2014:677).

Zamanla araştırma sayısının artması ve kapsamın genişlemesiyle birlikte liderlik özelliklerinin sonradan da kazanabileceğine yönelik eleştiriler Büyük Adam teorisinin Özellikler teorisine doğru evrilmesine neden olmuştur (Benmira ve Agboola, 2020). 1920 ve 1950 yılları arasında çalışma sayısının artması ve psikolojik testlerin gelişmesiyle birlikte özellikler teorisinin gelişimi hız kazanmıştır (Yulk, 1989:173). Özellikler teorisinin odak noktası, grup üyeleri arasında lider olarak ortaya çıkabilecek özelliklere sahip kişileri bulmak ve liderlik özelliklerine sahip olmayan diğer grup üyelerinden ayırt edebilmektir. Teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından grubun diğer üyelerinden farklıdır (Owens, 1976:226’dan aktaran Koçel, 2014:677). Bu nedenle yazında yer alan temel araştırmalar, liderleri takipçilerden açıkça ayıran doğuştan sahip olduğu bazı fiziksel ve kişisel özellikleri belirlemeye odaklanmaktadır (Bass ve Bass 2008; Jago, 1982; Northouse, 2018:64).

Tarihsel süreçte liderliğin ne olduğu ve kimin uygulayabileceği konusundaki görüşler önemli ölçüde değişse de alan yazında bazı liderlik yetkinliklerinin sabit kalabileceği yönünde tartışmalar devam etmiştir (Bennis ve Nanus, 2012:4). Ayrıca araştırmalar liderlik rolünü üstlenen bireyin, zekâ (intelligence), farkındalık (alertness), içgörü (insight), sorumluluk (responsibility), girişkenlik (initiative), sebat (persistence), kendine güven (self-confidence) ve sosyallik (sociability) olmak üzere temel sekiz özellik açısından da ortalama bir grup üyesinden farklı olduğunu da göstermektedir (Northouse, 2018:65).

Özellikler teorisi 1940'lara ve 1950'lerin başına kadar alan yazında kabul görmesine rağmen, yeni teorilerin ortaya çıkmasıyla birlikte bir lideri lider yapanın sadece doğuştan gelen özellikleri ya da kişilik özellikleri olmadığına, mutlaka onu etkileyen başka faktörlerin de olduğuna yönelik teorisyenler tarafından farklı görüşler ileri sürülmüştür (Deshwal ve Ali, 2020). Bu çalışmada detaylarına girilmemekle birlikte, Davranışsal Liderlik Teorisi öncesi liderliğin tek başına liderin özellikleri üzerinden tanımlanamayacağı, liderliğin bireyler arasındaki bir ilişki olduğu (lider ve izleyenler) kabul edilerek alana yapılan katkılar da Güç İlişkileri ve İkna Dönemi başlıkları altında ele alınabilir. İlkinde, liderlerin etkililiği, sahip oldukları gücün kaynağı, miktarı ve nasıl kullanıldığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. İkna Dönemi'nde zorlama ortadan kalkmış, ancak lider-üye ikilisinde (dyad) lider baskın faktör olarak kabul edilmiştir (Van Seters ve Field, 1990: 31-32).

1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi (1940 – 1950)

Bu dönem, liderlerin özelliklerine ya da güç kaynaklarına değil, ne yaptıklarına vurgu yaparak tamamen yeni bir yön almıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, yalnızca güçlü ampirik desteğe sahip olduğu için değil aynı zamanda liderlik etkinliklerini artırmak için yöneticiler tarafından kolayca uygulanabilir olduğundan da liderlik teorisinde önemli bir ilerlemeydi. Bu dönemde yapılan çalışmaların bir kısmı liderlerin tipik davranış kalıplarına odaklanırken, diğer çalışmalar zayıf ve etkili liderler arasındaki davranış farklılıklarını analiz etmiştir (Van Seters ve Field, 1990: 32). Bu dönem; erken ve geç olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir.

Davranışsal teori ya da liderlik davranışı yaklaşımı, özellikler teorisinden farklı olarak liderliği daha geniş davranışsal bir perspektifte ele almıştır. Bu teori liderlere nasıl davranacaklarını söylemekten ziyade lider davranışlarının ana bileşenlerini tanımlamaya çalışmaktadır (Northouse, 2018:159).

Ana fikir liderleri başarılı ve etkin yapan hususların sadece özellikler ile sınırlandırılmayacağı, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlarında, takipçileri ile ilişkilerinin de değerlendirilmesi gerekliliğidir (Koçel, 2014:678). Davranışsal liderlik teorisi liderin kişilik veya karakteristik özelliklerine değil, gerçek davranışlarına vurgu yapmaktadır. Ancak liderin davranışı vurgulanırken, durumunu ve ortamı büyük ölçüde göz ardı edilmektedir (Benmira ve Agboola, 2020). Davranışsal liderlik teorisine göre bazı üyeler liderleri tarafından sürekli yönlendirilmeye ihtiyaç duyarken, bazıları ise kendilerine sadece ilgi ve destek gösteren liderlere ihtiyaç duyarlar. Hatta bazı durumlarda, liderin her iki yaklaşımı da benimsenmesi beklenebilir (Casimir ve Ng, 2010). Tüm teorilerde olduğu gibi davranışsal teorinin de güçlü ve zayıf yönleri vardır. Güçlü yönleri, liderlik araştırmalarının kapsamını genişleterek sadece liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmaktan ziyade davranışlarını da inceleme altına almasıdır. Zayıf yönleri ise araştırmacıların liderlerin davranışlarını sadece görev ve ilişki düzeyinde moral, iş tatmini ve üretkenlik gibi sonuçlarla ilişkilendirmesidir (Northouse, 2018:161).

Van Seters ve Field (1990)'ın da üzerinde durdukları gibi; Erken Davranış Dönemi temelde özellik döneminin bir uzantısıydı, ancak kişilik özellikleri üzerinde çalışmak yerine davranış özelliklerinin geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Bu dönemde Davranışsal teori kapsamında yürütülen Ohio State ve Michigan çalışmaları liderliğin iki ana boyutunu başlatıcı yapı (liderin görevlerin yerine getirilmesine vurgu yapması) ve dikkate alma (liderin bireylere ve grup uyumu) ortaya çıkaran davranışsal liderliğin öncü çalışmaları olarak kabul edilmektedir. Geç Davranış Dönemi ise Erken Davranış Dönemi teorilerini yönetsel uygulamalar için uyarlayarak geliştirmiştir. Bu dönemin en bilinen modeli Black ve Mouton'ın Yönetim Izgarası olmakla birlikte Mc. Gregor'un X ve Y Teorileri de büyük ilgi görmüştür. Davranış Çağı'nın son döneminde, liderlerin astların davranışlarına doğrudan neden olmadıkları, daha ziyade bu davranışların ortaya çıkması için gerekli koşulları ve uyarıcıları sağladıkları anlaşılmıştır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (1945)

1940'ların sonunda Ohio State Üniversitesinde lider davranışlarının bağımsız boyutlarını tanımlamayı amaçlayan çalışmalar sonucunda en kapsamlı ve en çok izlenen davranış teorileri ortaya konulmuştur (Stogdill ve Cons, 1951'den akt. Erdem, 2015:380). Davranışsal teoriye en fazla katkı sağlayan çalışmalardan biri olarak kabul edilen Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında araştırmacılar liderliği bir kişilik özelliği olarak incelemenin sonuçlarının yetersiz olduğunu düşüncesinden yola çıkarak bireylerin bir gruba veya bir örgüte liderlik ederken nasıl davrandıkları analiz etmeye odaklanmışlardır. Araştırma kapsamında askeri ve sivil olmak üzere pek çok yöneticinin/liderin analize dâhil olması ve takipçilerin liderleri hakkında bir değerlendirme yapması istenmiştir. Dokuz grupta kategorize edilen 1800 liderlik davranışı detaylı olarak incelenerek Hemphill ve Coons (1957) lider davranışı tanımlama ölçeğini (Leader Behaviour Description Questionnaire - LBDQ) geliştirilmiştir. 1946'dan 1956'ya kadar yürütülen Ohio State liderlik çalışmalarının alan yazınına en büyük katkısı, formel örgütlerde liderlik davranışının kişiyi dikkate alma insan ilişkilerine dönüklük/anlayış (consideration) ve göreve dönüklük/yapıyı harekete geçirme (initiating) olmak üzere iki önemli bağımsız değişken üzerinde yoğunlaşmasıdır (Erçetin, 2000:32; Johns ve Moser, 2001:116).

1974'de Stogdill'in araştırmaya dâhil olması ile durumsalcı görüşe aykırı bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Stogdill, kişiliğin liderlik farklılaşmasında önemli bir faktör olduğu sonucuna varmıştır. Ancak bu bulgunun özellikler yaklaşımına bir dönüşü temsil etmediğini ifade etmiştir. Stogdill, özellik yaklaşımının kişilik değişkenini atomistik tarzda (atomistic fashion) ele alma eğiliminde olduğunu ve her özelliğin liderlik etkilerini belirlemek için tek başına hareket ettiğini öner sürerken, durumsalcı yaklaşım, kişiler arasındaki tüm farklılıkları tesadüfi çevresel taleplere atfederek bireysel farklılıkların etkilerini reddetmektedir (Johns ve Moser, 2001:117).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (1947)

1940'lı yılların sonlarına gelindiğinde ise Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından lider davranışlarını farklı bir perspektiften incelenmeye yönelik bir dizi çalışma başlatılmıştır. Michigan araştırmaları da Ohio liderlik çalışmaları gibi özellik (trait) veya tek süreklilik (single-continuum) yaklaşımına aykırıdır (Johns ve Moser, 2001). Farklı endüstrilerde ve farklı kademelerde çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, lider davranışlarının Ohio State Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi kişiye yönelik davranış tarzı ve işe yönelik davranış tarzı olmak üzere birbirlerine zıt iki genel lider davranış kalıbından oluştuğu görülmüştür. Kişiye yönelik davranış tarzının benimsenmesi ile güçlü insan ilişkileri vurgusu yapılmıştır. Bu anlayışa göre liderler takipçilerine insan olarak ilgi duyarlar, bireyselliklerine değer verirler ve kişisel ihtiyaçlarına da önem gösterirler. İş odaklı yaklaşım da ise işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışı hâkimdir ve takipçiler bir araç olarak kabul edilmektedir (Bowers ve Seashore, 1966). Michigan çalışmalarının amacı, performans etkinliği ile görülen lider davranış özelliklerini keşfetmektir. Bu bağlamda çalışan odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik olmak üzere iki davranışsal boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar Ohio çalışmaları ile yakın ilişkilidir. Çalışan odaklı liderlik kişiyi dikkate alma insan ilişkilerine dönüklük ile yakın ilişkiyken, üretim odaklı liderlik yapıyı harekete geçirme ile ilgilidir (Robbins ve Judge, 2015:380). Ayrıca araştırma sonucunda örgüt içinde bireylerle olan ilişkilere önem veren liderlerin, iş odaklı davranan liderlere göre daha fazla verimlilik sağladığı görülmüştür.

Likert 1 Sistem 4 Modeli

Michigan çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirilen Likert “1 Sistem 4 Modeli” ise etkin olan örgütler ile etkin olmayan örgütleri birbirlerinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu üzerine durularak liderlerin sergilemiş oldukları farklı davranış türleri ele alınmıştır. Likert lider davranışlarını üretim odaklı ve çalışan odaklı liderlik olarak iki kategoride ve dört grupta ele almıştır. Bunlar;

- Sistem 1: Sömürücü – İstismarcı – Otoriter Liderlik
- Sistem 2: Yardımsever – Otokratik Liderlik
- Sistem 3: Demoktarik Liderlik
- Sistem 4: Katılımcı Liderlik

Likert (1967:93) geleneksel örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin, davranışsal teorileri benimseyen liderlere oranla daha az olduğunu bu modele göre astların, üstlerin davranışlarındaki değişikliklerin farkına varabilmeleri için belirli ölçüde deneyim kazanmaları gerekliliğini ileri sürmüştür (Wexley ve Yukl, 1977:35; Koçel, 2014:684).

Blake ve Mouton Liderlik Çalışmaları (Yönetim Tarzı Matrisi) (1964)

Blake ve Mouton (1964) yönetim tarzı matrisi büyük ölçüde örgüt geliştirme eğitim programlarında kullanılan modeldir ve genel yapısı itibari ile lider davranışlarının ana bileşenlerini tarif ederek lidere (davranışlarına, kişilerarası ilişkilere) ve üretime yönelik olmak üzere iki boyutta bakma imkânı sunmaktadır (Blake ve Mouton, 1985). Blake ve Mouton (1964) geliştirdiği yönetsel ızgara modeli liderliğin görev ve ilişki boyutları üzerine odaklanmaktadır. Alan yazında liderlik ızgarası olarak da bilinen yönetim ızgarası, liderlerin yönetimin güçlü yönlerini ve eksikliklerini anlamalarına yardımcı olmanın yanı sıra bireylerin ve örgütlerin liderin tarzını belirlemeye yardımcı bir öz değerlendirme aracıdır. Ayrıca liderlerin göstermiş oldukları davranışları kavramsallaştırma imkânı da sağlamaktadır (Koçel, 2014:683). Bu model liderliğin birden çok boyutunu vurgulamak, yöneticilerin kendi tarzları hakkında düşünmelerini sağlamak, liderlikle ilgili tartışmaları daha ilerilere taşımak ve yeni çalışmaları teşvik etmek açısından önemli olarak kabul edilmektedir.

McGregor'un X ve Y Teorisi (1960)

McGregor (1960a), yöneticilerin temel inançlarının örgütlerin yönetilme biçimleri üzerinde baskın bir etkiye sahip olduğu varsayımına dayanarak X ve Y teorisini ileri sürmüştür. McGregor teori kapsamında üç fikir geliştirmiştir.

İlk olarak, tüm yöneticilerin bir iş motivasyon teorisi vardır. Yöneticinin teorisini açıklamaya gerek duymadan iş davranışlarından çıkartılabileceğini ileri sürmektedir. Çünkü yönetsel iş davranışları (veya uygulamaları) bir yöneticinin insanlar hakkındaki temel varsayımlarını yansıtır ve kozmoloji olarak ifade edilir.

İkinci olarak McGregor (1960a) çalışanların doğası hakkında X ve Y teorileri olmak üzere taban tabana zıt iki görüş olduğunu ileri sürmüştür (Lawter vd., 2015). Davranışsal teorilerden en çok bilinen modellerden biri olan McGregor'un X ve Y teorileri farklı davranış kalıplarını açıklamak üzere, X tipi (çalışmayı sevmeyen, işten kaçan) ve Y tipi (potansiyeli olan, çalışmayı seven) olmak üzere birbirine zıt görüşleri içermektedir (Koçel, 2014:683-684). Teori X, geleneksel varsayımlar dizisidir ve üç temel varsayıma dayanır. İnsanlar doğal olarak tembeldir ve mümkün olduğunda çalışmaktan kaçınmaya çalışırlar; insanlar doğası gereği sorumsuzdur bu nedenle çalışma davranışını yakından izlemek gerekir ve son olarak çalışanların örgüt işleyişine entelektüel olarak çok az katkı sağlarlar. Teori Y ise insan doğasına ilişkin daha olumlu bir görüşün genel olarak daha doğru olduğunu savunmaktadır. Teori Y'ye göre insanlar işi eğlenceli bulabilir ve uygun koşullar sağlandığında motive olurlar, insanlar doğası gereği sorumsuz değildir; kendi kendini yönetme ve kontrol etme yeteneğine sahiptirler ve son olarak çalışanlar örgüt işleyişine entelektüel katkı yapma potansiyeline sahiptirler (Lawter vd., 2015). McGregor (1960a) çalışanların tutumları ve ihtiyaçları, örgütün doğası ve yapısı ile sosyal, ekonomik ve politik çevre dâhil olmak üzere liderlikle ilgili başka değişkenlerinde olduğunu savunmuştur. McGregor' a göre liderlik, bireyin bir özelliği değil, bu değişkenler arası karmaşık ilişkiler bütünüdür. Ayrıca McGregor liderliğin, yalnızca liderlerin özelliklerinden değil, lider ve karşılaştıkları durumlarla ilişkili olduğu görüşünü de savunmaktadır.

McGregor'un (1960) teorisine dayanarak, Y tipi yönetsel tutumlara sahip yöneticilerin, daha fazla yönetsel davranış sergilemeleri beklenir. Spesifik olarak, insan doğasına ilişkin olumlu görüşe sahip yöneticilerin, bu inançlara uygun olarak hareket etmeleri beklenmektedir. Yöneticilerin Y teorisi davranışlarıyla tutarlı uygulamaları yürürlüğe koymaları durumunda, motivasyonlarının ve iş performanslarının artacağı düşünülmektedir. McGregor'un kozmolojisi yani yöneticilerin iş yerindeki insanlar hakkındaki varsayımları potansiyel olarak kendi kendini gerçekleştiren bir kehaneti işaret etmektedir.

Yani bir yöneticinin kozmolojisi olumluysa ve çalışanların işten zevk alabilecekleri ve katkı sağlayabilecekleri varsayımına dayanıyorsa, çalışanlar bu varsayımları bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir (Lawter vd., 2015). McGregor (1957; 1960) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda, yöneticilerin örgüt içindeki insanlar hakkında daha doğru varsayımlarla elde edebileceklerini ayrıca çalışan motivasyonu ve başarısı için keşfedilmemiş çok büyük bir potansiyelin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca McGregor teorisinde elde edilen bulgulardan faydalanan yöneticiler, daha iyi örgütsel sonuçlar elde etmek için yönetim tarzlarını değiştirme yoluna gidebilirler (Galani ve Galanakis, 2022).

1.1.2.3. Durumsal Liderlik Teorisi (1960)

Durumsal Liderlik Teorisi çerçevesinde hâkim düşünce; çevrenin lider takipçi dinamiğinde önemli bir rol oynadığıdır. Durumsal dönem, liderlerin özellikleri ya da davranışlarından ziyade belirli durumlardaki liderliğe odaklanmaktadır. Bu dönemde üzerinde durulan, liderlerin faaliyet gösterdikleri bağlamı değerlendirebilmeleri ve ardından duruma en iyi hangi tarzın 'uyacağına' karar verebilmeleridir (Benmira ve Agboola, 2021: 3). Teori Durumsal (Situational) ve Koşullu (Contingent) Liderlik olmak üzere iki döneme ayrılarak ele alınabilir ancak en iyi tarz duruma bağlı olduğundan, bu yaklaşım Durumsal Liderlik Teorisi olarak bilinmektedir.

İlk dönemde (Situation Era); lider ve takipçilerin ötesindeki faktörlerin önemini kabul ederek liderlik teorisinin ilerlemesinde önemli bir adım atmıştır. Örnekler arasında görevin türü, liderin ve astların sosyal statüsü, liderin ve astların göreceli pozisyon gücü ve dış çevrenin doğası yer almaktadır. Bu durumsal unsurlar etkili liderliğe yol açması muhtemel lider özellikleri, becerileri, etkisi ve davranışlarının türlerini belirler (King, 1990: 47).

İkinci dönem (Contingency Era); liderlik teorisinin evriminde büyük bir ilerlemeyi temsil etmektedir. İlk kez, liderliğin daha önce tartışılan saf, tek boyutlu formlardan herhangi birinde bulunmadığını, aksine hepsinden unsurlar içerdiği kabul edilmiştir. Etkili liderlik; davranış, kişilik, etki ve durum faktörlerinden bir ya da daha fazlasına bağlıdır (*koşul bağımlılık*). Tipik olarak, bu dönemin liderlik yaklaşımları hangi liderlik tarzının kullanılacağını en iyi şekilde ortaya koyan durumsal moderatör

değişkenleri seçmeye çalışmıştır. Birçok araştırmacı nihayet lider etkinliğinin kaynağının bulunduğuna ikna olmuş ve çeşitli durumsallık teorileri ortaya atılmıştır (King, 1990: 47).

Durumsal liderlik teorisi tek bir “en iyi” liderlik tarzının olmamasına vurgu yaparak en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini varsayımına dayanmaktadır. Teori sezgisel niteliktedir ve üyelerin önemine dikkat çekmekte, liderin üyelerin istekleri ve yetenekleri konusundaki eksikliklerini giderebileceği varsayımına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2015:385).

Durumsal liderlik teorisi en uygun liderlik davranışını koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunmaktadır. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Huse ve Bowditch, 1997’den akt. Koçel, 2014:687).

Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik teorisi kapsamında öne çıkan ilk çalışma Fiedler’in etkin liderlik modelidir. Fiedler yapmış olduğu çalışmalar ile liderlik teorisine yeni bir boyut kazandırmıştır (Özalp vd., 1992:182). Fiedler’in teorisi etkili liderlikte bağlamın önemine odaklanır ve en iyi liderlik özellikleri ya da davranışlarının tek bir kümesi olmadığı inancını destekler (Benmira ve Agboola, 2021: 4). Fiedler’in etkin liderlik modeline göre durum değiştikçe, liderlik ihtiyaçları da aynı ölçüde değişmektedir. Fiedler liderliğin başarısındaki ana faktörün bireyin temel liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bu liderlik biçimini de tanımlayabilmek için bireyin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu ölçmeye yarayacak “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları” (Least Preferred Co-Worker Scale- LPC) ölçüm aracını geliştirmiştir. LPC ölçeğine bağlı lider-üye ilişkileri, iş yapısı ve makam yetkisi olmak üzere üç durumsallık ve konumsal boyut tanımlanmıştır (Robbins ve Judge, 2015: 381-382). Lider- üye ilişkileri boyutu ile üyelerin liderlerine duydukları güven, itimat ve saygı derecesi, işin yapısı boyutunda iş görevlerinin prosedürleştirilme derecesi ifade edilir. Makam yetkisi boyutu ise bir kişinin örgüt içindeki yapısal pozisyonundan üretilen, işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve maaş artışları yetkisi veren güçtür (Peters vd., 1985).

Teori aynı zamanda liderlik tarzı ile durumsal koşullar arasındaki ilişkiye vurgu yaparak liderlik anlayışının kapsamını genişletmiştir (Northouse, 2018:206). Fiedler, bir liderin tarzı sabit olduğu için, tarzına en uygun durumlara sokulması gerektiğini ileri sürmektedir. Başka bir deyişle, bir lider olarak etkinlik, liderlik tarzının belirli bir bağlamla ne kadar iyi eşleştiğine göre belirlenir (Benmira ve Agboola, 2021).

Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi (1969)

Hersey ve Blanchard tarafından 1969 yılında geliştirilen durumsal liderlik teorisi (Yaşam Döngüsü Modeli) Reddin (1967)'nin üç boyutlu etkinlik modelinden yola çıkarak bir liderin seçim tarzını etkileyen en önemli faktörün astların gelişim (olgunluk) seviyesi olduğunu ileri sürmektedir. Teoriye göre olgunluk, önemli bir durumsallıktır ve olgunluk kavramı ile bireylerin kendi davranışlarını yönetmede sorumluluk almaya istekli olmaları olarak ifade edilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1969; Özalp vd., 1992:176; Daft, 2008:64). Üstler, astlarının beceri ve yeteneklerinin yanı sıra iş bilgileri, sorumluluk alma istekliliği ve bağımsız hareket etme kapasitesini inceleyerek gelişim düzeylerini hakkında da bilgi sahibi olabilmektedirler. Astlar ise (Y teorisi varsayımına göre) üstlerinden rehberlik aldıkça, iş deneyimi kazandıkça ve işbirlikçi davranışın ödülleri gördükçe görevlerinde daha iyi bir gelişim göstermektedirler (Newstrom ve Davis, 2007:169).

1970'lerin sonlarına kadar Hersey ve Blanchard durumsal liderlik üzerine çalışmalar yapmaya devam ettiler. Elde ettikleri kapsamlı geri bildirimlerin modelde bazı kusurların olduğuna işaret etmesi üzerine Durumsal liderlik modeli gözden geçirilmiş Durumsal Liderlik II modeli üzerine çalışmaya başlamışlardır. Eski modelin görev ve ilişki davranışı boyutlarında zaman zaman kafa karışıklığına yol açtığı bu nedenle de eksik kaldığı düşünülerek model üç aşamada geliştirilmiştir (Blanchard vd. 1993).

House ve Mitchell'in Yol – Amaç Teorisi (Path – Goal Theory) (1971)

Yol – Amaç teorisi, 1970'lerin başında House ve Mitchell (1975) çalışmaları ile liderin takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmaları için nasıl motive ettiği üzerine kurulmuştur. Teorinin ana kaynağını Victor Vroom'un motivasyon konusunda önerdiği beklenti teorisi oluşturmaktadır (Dessler, 1986:358).

Takipçileri neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkarak ortaya çıkan teori 1970'lerin başında Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ile House ve Mitchell (1975) çalışmalarıyla liderlik alan yazında yer almaya başlamıştır (Northouse, 2018:208). Teori takipçi motivasyonlarını liderlik yazında durumsal bir değişken olarak gören ve kabul eden ilk teoridir (Evans, 1970:277; House, 1971:321). House'a (1996:335) göre liderlerin etkili olabilmeleri ve takipçileri başarıya doğru yönltebilmeri için en temel görevleri sağlıklı, üretken bir çalışma ortamı tasarlayarak işleri ve iş süreçlerini kolaylaştırmaktır. Bu sorumluluk ise tamamen lidere atfedilmiştir. Teori takipçilerin ihtiyaçlarına göre duruma en uygun davranış kalıplarını seçerek, takipçilere hedefe giden yolda nasıl yardımcı olunabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Bu kapsamda ise teoriye göre uygun davranışları seçen liderler takipçilerinin başarı ve memnuniyet beklentilerini arttırdığı düşünülmektedir (Northouse, 2018:208).

Vroom ve Yetton Liderlik Modeli (Normatif Karar Verme Modeli)

Vroom ve Yetton tarafından 1973 yılında öne sürülen normatif karar verme modeli ya da katılımcı liderlik modeli ile lider, takipçi ve durumsal nedenler olmak üzere çeşitli faktörlerin, takipçilerin karar verme süreçlerine ve grup performansı katılım derecelerine etkisi üzerinde durmaktadır. Model özünde otokratik liderlikten, katılımcı liderliğe kadar uzanan bir yelpazede farklı liderlik tarzları arasından seçim yapabilmek amacıyla geliştirilmiştir. Ayrıca bu model yönetsel karar verme biçimlerine yeni bir bakış açısı kazandırarak farklı bir perspektiften de bakmayı sağlamaktadır. Temel varsayımları ise aşağıda belirtilmiştir.

- Yöneticiler, problemleri sunulan seçeneklere göre doğru bir şekilde sınıflandırılabilir.

- Yöneticiler, liderlik tarzlarını her önemli karar için karşılaştıkları olasılık koşullarına uyacak şekilde uyarlamaya istekli ve yeteneklidirler.

- Yöneticiler, genelde karmaşık bir model kullanmaya isteklidirler.

- Çalışanların karşılaştıkları farklı problemler karşısında farklı tarzlar kullanmalarının meşruluğunu ve liderin eldeki durumu sınıflandırmasının geçerliliğini kabul edeceklerini varsaymaktadır.

Tüm bu varsayımların geçerli olduğu durumlarda ise normatif karar verme modeli, yöneticilere uygun liderlik tarzını seçme konusunda önemli ölçüde yol göstericidir (Newstrom ve Davis, 2007:171-172). Ayrıca model kapsamında A, C, G, D tipi olmak üzere dört farklı liderlik kategorisi tasvir edilmiştir.

- **A Tipi Liderlik (Autocratic Leadership - A):** kararların başkalarından gelen girdileri dikkate almadan lider tarafından verildiği, otokratik liderlik,

- **C Tipi Liderlik (Consultative Leadership - C):** başkalarından bilgi istendiği, bilgilerin kabul edildiği veya reddedildiği danışma liderliği tipi,

- **G Tipi Liderlik (Group Leadership - G):** üyelerin bir ekip olarak çalıştığı ve liderin baskın olmadan grubun eylemlerini kolaylaştırmaya hizmet ettiği grup liderliği

- **D Tipi Liderlik (Delegative Leadership - D):** takipçilere inisiyatif alarak yerine getirilmesi için bir görev veren yetkili liderlik

Sonrasında ise model otokratik, danışma ve grup liderliği olmak üzere üç liderlik kategorisine indirilmiştir. Arthur Jago'nun katkılarıyla teori genişletilmiştir. Vroom ve Yetton (1973) araştırmalarından elde ettiği bulgular sonucunda, astların problem çözme ve karar verme süreçlerine daha fazla katılım sağlamasına yönelik olarak katılımcı yönetim için normatif bir model formüle etmişlerdir. Model kuralcı bir çerçevede ele alınmasına rağmen, bir durumda etkili olan liderlik yöntemlerinin başka bir durumda da etkili olabileceği varsayımına dayanmamaktadır. Model durumsal değişkenlerin ve karar verme süreçlerindeki lider davranışlarının ortak bir işlevi olduğu varsayımına dayandırılmaktadır (Johns ve Moser, 2001).

Reddin'in Üç Boyutlu Etkinlik Modeli (Three Dimensional Management Style – 3D)

Fiedler tarafından geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımından yola çıkan Reddin üç boyutlu etkinlik modelini geliştirmiştir (Blanchard vd., 1993). Bu model ilişki ve görev boyutu olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınan teorilere yönetsel etkinlik olmak üzere üçüncü bir boyut eklemiştir. Yönetsel etkinlik boyutu liderin pozisyonu gereği işleri yerine getirme derecesi olarak ifade edilebilir (Reddin, 1971:3). Model kapsamında, görev ve ilişki boyutuna yönetsel etkinlik boyutunun da eklenmesiyle liderlik tarzı ile çevrenin durumsal özellikleri birleştirilmeye çalışılmıştır (Özalp vd. 1992:188).

Bohl'un (2019:273) Burns'ten (1978) aktardığı gibi, *"Güçlü bir modern felsefe geleneği, teorik ve ampirik birikim, yol gösterici kavramlar ve dikkate alınan pratik deneyimler olmadan, hayatlarımıza dokunan ve onları şekillendiren bir olgunun -sanatta, akademide, bilimde, siyasette, mesleklerde, savaşta liderlik-bilgisinin temellerinden yoksun kalırız."*

Bu noktaya kadar liderlik olgusu kronolojik ve teorik gelişim seyri üzerinden tartışılmaya çalışılmıştır. Liderlik olgusunun izleri antik çağdan 1900'lü yıllara kadar felsefede sürülebilirken, 1900'lü yıllardan itibaren farklı disiplinlerden katkılarla liderlik üzerine anlayışımız şekillenmekte, Antonakis ve Day'ın (2012: 8) işaret ettiği gibi liderliğin bilimsel olarak incelenmesi ise 20. yüzyılın başında, tarihin şekillenmesini istisnai bireylerin merceğinden ele alan "büyük adam" veya özellik temelli bakış açısıyla filizlenmektedir.

Liderlik teorisinin evrimsel gelişiminin başlangıç aşamalarında liderlik; liderin kişiliği, özellikleri veya davranışlarının dikkate alındığı tek boyutlu, içsel ve bireyci bir süreç olarak ele alınmıştır. İlk yaklaşımlarda (*Büyük Adamlar ve Özellikler Yaklaşımları*) lider olanların lider olmayanlardan ayrılan kişisel özellikleri üzerinden liderlik anlaşılmasına çalışılmış, ardından liderin güç kaynakları ve etkileme süreci üzerinde durulmuştur.

Davranışsal yaklaşımların geliştiği dönem ile teorik gelişme liderlerin özellikleri ve güç kaynaklarına değil, ne yaptıklarına vurgu yapılarak yeni bir yön kazanmıştır. Bu dönemde, bazı çalışmalarda liderlerin tipik davranışlarına

odaklanılmış, bazılarında ise zayıf ve etkili liderlerin davranışları arasındaki farklar analiz edilmiştir. Bu dönemde ampirik araştırmaların (örn. *Ohio State* ve *Michigan Araştırmaları*) ve uygulamacı yöneticiler tarafından etkinliklerini sorgulayabilecekleri modellerin (örn. *Black ve Mouton Yönetim Izgarası Modeli*) gelişmiş olması alana önemli katkılar sağlamıştır. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında liderlik teorisinin bulunduğu noktaya bakıldığında Khan vd. (2016)'nin üzerinde durduğu gibi liderlik teorileri, farklı bakış açıları ile lider ve üye arasındaki ikili ilişkilerin (*dyadic relationship*) önemi vurgulanmasına rağmen lider ve üye arasındaki ilişkilere dayanan etkileşim sürecinin yeterince dikkate alınmadığı göze çarpmaktadır. İkili ilişkiler (*dyadic relationship*) üzerinde liderin diğerleriyle olan etkileşimlerinin dikkate alınmasıyla durulmaya başlanmıştır. Daha sonra lider-üye ikilisinin (*dyad*) dışındaki durumsal unsurlar liderlik denklemine eklenmiş ve grup süreçleri de dikkate alınmaya başlanmıştır. Durumsallık hareketinin popüler hale gelmesinden kısa bir süre sonra, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanan araştırma çizgisi büyük ilgi görmeye başlamıştır. Bu hareket, başlangıçta dikey ikili bağlantı teorisi (Dansereau vd. 1975) olarak adlandırılan ve lider-üye değişimi (LMX) teorisine (Graen ve Uhl-bien, 1995) dönüşen teoriye dayanmaktadır (akt. Antonakis ve Day, 2012: 11). Durumsal yaklaşımların tartışılmaya başlandığı dönemde bakış açısının tek boyutluluktan çok boyutluluğa evrilmesi ile liderlik teorisi yeni bir gelişim aşamasına ulaşmıştır. Bu noktada liderin, astların ve durumun etkileşimi liderlik sürecinin açıklanmasından önemli hale gelmiştir. Liderlik bir boşlukta gerçekleşmemektedir. Durumsallık hareketiyle bağlantılı olan Bağlamsal (*Contextual*) Liderlik, günümüzde artan bir ilgi görmektedir. Bu bakış açısı, liderin hiyerarşik düzeyi, ulusal kültür, lider-takipçinin cinsiyeti, örgütsel özellikler ve krizler gibi bağlamsal faktörlerin belirli liderlik davranışlarını ya da bunların öncüllerini nasıl ortaya çıkardığı ya da engellediği veya ne tür bir liderliğin etkili olarak görüldüğünü nasıl ılımlı hale getirdiğine ilişkin geniş bir konu yelpazesini kapsamakta, liderliğin içine gömülü olduğu bağlamsal faktörleri anlamak, liderliğe ilişkin daha genel bir anlayış geliştirmek için gerekli görülmektedir (akt. Antonakis ve Day, 2012: 10).

Yeni ya da modern liderlik olarak adlandırabilecek dönemde etkileşimsel, dönüşümsel teoriler (1990'lar) ve 2000'li yıllarda (*Paylaşılan (Shared)*, *İşbirlikçi (Collaborative)*, *Toplu/Kolektif (Collective)*, *Hizmetkâr (Servant)*, *Kapsayıcı (Inclusive)*, *Karmaşık (Complexity)* vb.) modeller tartışılmaya başlanmıştır. Liderliğin tek bir yönüne veya boyutuna odaklanmanın olgunun tüm karmaşıklığını ele alamayacağı kabul edilmiştir. Daha karmaşık ve zorlu hale gelen bir dünyada, hızlı değişim, yıkıcı teknolojik yenilik ve artan küreselleşme koşullarını destekleyen liderlik teorilerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu durum, liderliği tek yönlü, yukarıdan aşağıya bir etkileme süreci olarak tanımlayan ve liderler ile takipçileri arasında belirgin bir çizgi çizen yukarıda bahsedilen geleneksel liderlik teorilerinden uzaklaşarak yeni liderlik dönemini başlatmıştır. Lider, takipçiler, durum ve bir bütün olarak sistem arasındaki karmaşık etkileşimlere odaklanılmış ve takipçilerin gizli liderlik kapasitelerine özellikle dikkat çekilmiştir (Benmira ve Agboola, 2021: 4).

1.1.2.4. Modern (Çağdaş) Liderlik Teorileri

Günümüz koşullarında hızlı bir biçimde yaşanan değişim ve dönüşüm süreci liderlik alan yazında da değişime ayak uydurmayı kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu bağlamda geleneksel liderlik teorileri etkisini kaybederek farklı bakış açıları perspektifinde modern liderlik teorilerine önem verilmeye başlanmıştır (Erer ve Demirer, 2018). Modern liderlik teorileri olarak ifade edilen karizmatik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorileri alan yazında ön plana çıkmaya başlamıştır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994; Conger ve Kanungo, 2000; Lowe ve Gardner, 2001).

1990'lar sonrasında tartışılan çok sayıda liderlik modeli olmakla birlikte Zhou vd. (2017) çalışmasının alan yazın taraması bibliyometrik bulgularından (bkz. Tablo 2) ve tezin araştırma odağından hareketle Modern Liderlik Teorileri kapsamında karizmatik, etkileşimci, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi ele alınarak, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşim teorisi detayları ile tartışılacaktır.

Tablo 2: 1990 – 2017 Liderlik Araştırmaları Anahtar Kelime Bulguları



Kaynak: Zhu vd. (2019:225)

1.1.2.4.1. Karizmatik Liderlik (Charismatic Leadership- CL)

Hangi tür liderlik teorisi olursa olsun hemen hemen hepsinde, liderin üyeyi etkilemesi ve yönlendirmesi konusunda karizmatik özelliklerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bu nedenle liderlik konusunun tam olarak anlaşılabilmesi için önce karizmanın ne olduğu, nasıl oluştuğu ve karizma sağlayan nedenlerin neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir (Koçel, 2014:697). Alan yazında Weber'in (1947) "karizma" terimini ortaya çıkardığı ve karizmatik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini teorik olarak ilk açıklayan teorisyen olarak kabul edilse de liderlerin güçlü ikna edici araçlar kullanarak takipçilerini etkilemek için tercih ettikleri yollar çok daha eskilere dayanmaktadır. M.Ö. 4. Yüzyılda ortaya çıkan Aristoteles'in (çev., 1954), *retorik adlı eserinde (Aristoteles M.Ö. 4. yy ikna sanatı üzerine eski bir Yunan tezi) karizmatik liderliğin temellerinin atıldığı ileri sürülmektedir. Aristoteles, bir liderin takipçilerinin duygularını uyandıran/ortaya çıkaran çeşitli yaratıcı (*retorik) araçlar kullanarak takipçilerinin güvenini kazanmasını ve kişisel karakteriyle de bağlantılı olarak ahlaki bir perspektif sağlaması gerekliliğini vurgulamıştır (Day ve Antonakis, 2012:258).

Karizmatik liderlik konusunda kavramsal düzeyde belirsizlik ve tanımlama noktasında ise tutarsızlık, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik başta olmak üzere farklı liderlik tarzları ile karşılaştırmayı da zorlaştırmaktadır. Yapılan çalışmalarda “karizma” perspektifli teoriler, dönüşümcü liderlik teorisine benzer şekilde revize edilse de burada bahsedilen dönüşüm terimi, birçok teorisyen tarafından her türlü etkili liderliği içerecek şekilde tanımlanmıştır (Yulk, 1999). Bass (1985) karizmanın, dönüşümcü liderlik için gerekli bir bileşen olduğunu fakat her karizmatik liderin dönüşümcü lider olarak değerlendirilemeyeceğini ifade etmiştir. House ise karizmatik ve dönüştürücü liderlik tarzlarının eş anlamlı olduğunu, aralarındaki farkların ise küçük ve ikincil olduğunu ileri sürmüştür. Fakat birçok araştırmacı bu görüşün aksine dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten daha geniş olduğunu sadece uygulamada kabaca eş değer kabul edilebileceklerini kabul etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 393). Bu bağlamda karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ile benzer düşünce ve davranış kalıplarını içermektedir (Yammarino vd., 1998).

1.1.2.4.2. Etkileşimci (Etkileşimsel / İşlemsel / Görevsel / Yönetsel) Liderlik / Transactional Leadership)

Etkileşimci liderlik teorisi 1960'larda alan yazında yer almaya başlamıştır. İlk olarak da Fiedler'in durumsallık teorisi altında kategorize edilmiştir (Early ve Davenport, 2010). Ulusal yazında etkileşimci, etkileşimsel, işlemsel, görevsel ve yönetsel liderlik olmak üzere farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Etkileşimci liderlik, liderin isteklerinin ve takipçilerinin hedeflere ulaşmak için tamamlaması gereken görevlerin açıkça ifade ettiği bir değişim süreci aynı zamanda da etkili bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderler, rol ve görev ihtiyaçlarını netleştirerek, ödülleri ve cezaları dağıtarak gerektiği durumlarda pasif veya aktif olarak sürece müdahale ederek takipçilerini belirlenen hedeflere doğru yönlendirmeye çalışırlar (Bass ve Riggio, 2005:26; Robbins ve Judge, 2015:227). Etkileşimci liderlik, her iki tarafın birbirini karşılıklı olarak etkilediği ve faydalı çıktılar elde ettiği, takipçiler ve liderleri arasında bir değiş tokuş süreci olarak da ifade edilmiştir. Lider ve takipçi karşılıklı olarak etkileşime girer ve bunun sonucunda iki tarafta maddi ya da manevi mutlak bir kazanç sağlamaktadır.

Bu bağlamda ise lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir bağlılık ilişkisi söz konusudur (Başar vd., 2020:102). Etkileşimci lider davranışları, lider ve takipçi arasında bir değişim içerir, böylece lider astının çabası karşılığında çeşitli ödüller verir (Burns 1978). Takipçilerinin beklentilerinin karşılanması durumunda neler elde edebileceklerini ise açıkça belirtirler (Hartog vd. 1997). Bu liderler, takipçilerini ücret, izin, terfi, övgü vb. olmak üzere farklı şekillerde maddi ve manevi olarak ödüllendirebilirler (Mekraz ve Gundala, 2016). Bass (1985) etkileşimci liderliği, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyutta ifade etmiştir (Çetin vd., 2012). İstisnalarla yönetim boyutu ise aktif ve pasif olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır (Şentürk vd., 2016).

Etkileşimci liderliğin sınırları takipçilerin maddi veya manevi ödüller ile motive edildiği ve davranışının tahmin edilebildiği davranışçı bir varsayıma dayanmaktadır. Uygulamada ise bu varsayım, çalışma ortamlarında ve takipçiler arası ilişkilerde mevcut olan duygusal faktörleri ve sosyal değerleri göz ardı ettiği için eleştirilmektedir (Tavanti, 2008).

1.1.2.4.3. Dönüşümcü Liderlik (Dönüştürücü, Dönüşümsel Liderlik /Transformational Leadership - TL)

Dönüşümcü liderlik ilk olarak James V. Downton (1973), “İsyen Liderliği – Rebel Leadership” çalışmasında gündeme gelmiş sonrasında ise James McGregor Burns tarafından 1978’de etkileşimci liderlik teorisinin tam tersi olarak ifade edilmiştir (Doğan, 2016:109; Derindağ, 2020:85). Bass’ın (1985) Dönüşümcü Liderlik Teorisi Weber (1924/1947), Berlew (1974), Downton (1973), House (1977) ve Burns (1978) gibi alan yazında öncü teorisyenlerin çalışmalarını genişletmiştir (Arthur, 2008:13). Dönüşümcü liderlik teorisi tarihsel gelişim sürecinde House’un (1977) karizmatik liderlik teorisi ile eş zamanlı ortaya çıkmasından dolayı bazı noktalarda karizmatik liderlik ile karıştırılmaktadır. Hatta çoğu zaman, dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik eş anlamlı olmasalar da benzer şekillerde ele alınmışlardır (Conger, 1999; Hunt ve Conger, 1999). Bass (1985) dönüşümcü liderliği, karizmatik liderlik ile aynı olarak kabul etmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008). Dönüşümcü liderlik kavramı ulusal yazında dönüşümcü, dönüşümsel, dönüştürücü, vizyoner, değişimsel, değişim odaklı,

değişimci olmak üzere farklı şekillerde kavramsallaştırılmaktadır (Zel, 2001:320; Bolat ve Seymen, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005; Özgözü ve Altunay, 2016; Fırat ve Yeşil, 2020). Tez çalışması kapsamında ulusal yazında Türkçe dil çeviri farklılıkları da gözetilerek “dönüşümcü liderlik” kavramsallaştırması ve MLQ-TL kısaltması kullanılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Teorisi 1980'lerde popülerlik kazanarak alan yazında yer almaya başlamıştır. Teori üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar, karizmatik ve etkileşimci liderlik teorilerinin ötesinde geçerek liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü olmak üzere iki boyutta ele alarak, sistematik olarak incelenen liderlik özelliklerinin kapsamını ise genişletmiştir (Howell ve Avolio, 1993). Burns (1978)'e göre dönüşümcü liderlik, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri düzenleyen, takipçilerin eylemlerini pozitif yönde örgütün amaçları doğrultusunda dönüştüren, takipçileri motive eden ve geliştiren kapsayıcı bir yaklaşımdır. Temel varsayımı takipçilerini her anlamda geliştirerek, etkin bir gelecek perspektifi sağlamak, kolektif bir amaç etrafında toplamak ve zaman içinde onları iyi birer liderlere dönüştürebilmektir (Sosik vd., 2002; Antonakis vd., 2003).

Dönüşümcü liderlik teorisi liderlerin takipçilerini etkilemeye yönelik özel girişimlerinden, tüm örgütleri ve hatta tüm kültürleri etkilemeye yönelik genel girişimlerine kadar geniş ölçekte bir liderlik yelpazesini tanımlamak için de kullanılmıştır (Northouse, 2018:263). Teorinin öncülerinden Burns (1978) ve Bass (1985) yapmış oldukları çalışmalarda liderleri gerçekleştirdikleri eylemler ve bu eylemlerin takipçiler üzerinde bıraktığı etkiler ile tanımlamışlardır. Fakat bu durum yazında dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki tür liderliğe yol açan motivasyonel durumları veya kişilik farklılıklarını anlamak için net bir çerçeve sağlayamaması nedeniyle eleştirilmiştir (Kuhnert ve Lewis, 1987). Dönüşümcü liderlik; karizmatik liderlik temeline dayandırılarak, etkileşimci liderlik üzerine inşa edilmiştir. Etkileşimci liderliğin tek başına yapabileceklerinin ötesinde takipçilerin performans ve çaba düzeylerini arttırıcı görev üstlenmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Modern liderlik araştırmalarının büyük bir kısmı, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin takipçilerin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994; Bass, 1999; Lowe ve Gardner, 2000).

Ayrıca ampirik araştırmalarda dönüşümcü liderlik tarzının çalışan performansı (Han vd., 2018; Jiang vd., 2017), örgütsel bağıllık (Al Zefeiti, 2017; Gulluce vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışı (Khalili, 2017; Lee vd., 2017; Majeed vd., 2017), örgütsel öğrenme (Elshanti, 2017; Manshadi vd., 2014; Mutahar vd., 2015) kurumsal sosyal sorumluluk (Groves ve LaRocca, 2011; Tuan, 2012; Verissimo ve Lacerda, 2012) ve lider – üye etkileşimi (Howell ve Marenda, 1999; Vaishali ve Kumar, 2003; Krishnan, 2005; Anand vd., 2011) olmak üzere farklı değişkenler üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu vurgulamaktadır (James, 2021:15).

Kavrama artan ilgi çalışma sayısında artışı da beraberinde getirmesiyle birlikte dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmaları da yapılmaya başlanmıştır. Tam kapsamlı liderlik modeli çerçevesinde ele alınan MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) farklı versiyonları ile araştırmalarda en çok kullanılan birincil ölçüm aracıdır. Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen MLQ (Form 5X) dokuz liderlik faktörünü temsil eden otuzaltı madde ve liderlik sonuçlarını değerlendiren dokuz madde olmak üzere toplam kırkbeş maddeden oluşmaktadır. MLQ'nun ilk versiyonları hem teorik hemde ampirik gerekçeler ile eleştirilmiştir. Hunt (1991) ve Yulk (1998), MLQ'nun ilk versiyonlarının lider davranışlarını, lider niteliklerini ve sonuçları bir araya topladığını ileri sürmüşlerdir (Arthur, 2008:16). Avolio ve Bass (1995) tarafından geliştirilen MLQ ölçüm aracı farklı yıllarda revize edilerek, faktör yapıları da çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Örneğin Bass (1985) en az dört farklı forma atıfta bulunmuştur; Hater ve Bass (1988) Form 5'e, Tepper ve Percy (1994) Form X'e, Druskat (1994), Den Hartog vd. (1997) ve Lievens vd. (1997) ise Form 8Y'ye atıfta bulunmuştur. Özellikle 2000 yılı sonrası yapılan çalışmalarda MLQ-5X (Short Form) faktör yapısının testine ilişkin araştırmalar yapıldığı görülmüştür (bkz. Tablo 3).

Antonakis vd., (2003:263) MLQ ölçüm aracına yönelik alan yazında yer alan on dört çalışma değerlendirilerek farklı faktör sayılarına ulaşmışlardır. Antonakis vd., (2003: 263) ve Bajcar ve Babiak (2022) çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuş MLQ ölçeğine ilişkin bilgiler ve faktör sayılar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3: MLQ Faktör Yapısı Testi

Yazar / Yazarlar	Versiyonlar	Madde Sayısı	Faktör Sayısı
Bass (1985)	Form 1 (1985)	73	6
Hater ve Bass (1988)	Form 5 (1985)	73	6
Howell ve Avolio (1993)	Form 10	63	5
Yammarino vd. (1993)	Form 1 (1985 Revizyonu)	44-73	5
Druskat (1994)	Form 8Y (1990)	40	5
Tepper and Percy (1994)	Form X (1990)	24-73	2
Bycio vd. (1995)	Form 1 (1985)	40-73	5
Koh et al. (1995)	Form 5S (1985)	73	5
Avolio vd. (1995)	Form 5X	36	8
Den Hartog vd. (1997)	Form 8Y (1989)	40	3-4
Lievens vd. (1997)	Form 8Y (1989)	40	4-7
Hinkin, Tracey ve Enz (1997)	Form 5X (1990)	36	3
Tracey ve Hinkin (1998)	Form 5X (1990)	36	1
Geyer ve Steyrer (1998)	Form 5R	67	4
Carless (1998)	Form 5X	36	3
Avolio vd. (1999)	Form 5X	80	6
Tejeda vd. (2001)	Form 5X (1993)	27-36	9
Vandenberghe (2002)	Form 5X	50	6
Bass vd. (2003)	Form 5X	36	6
Antonakis vd. (2003)	Form 5X	36	3
Rowold (2005)	Form 5X	36	9
Heinitz vd. (2005)	Form 5X	36	3-4-9
Kanste vd. (2007)	Form 5X	36	8
Muenjohn ve Armstrong (2008)	Form 5X	36	1-3-9
Alonso vd. (2010)	Form 5X	36	9
Edwards vd. (2012)	Form 5X	36	9
Boamah ve Tremblay (2019)	Form 5X	36	8

Kaynak: Antonakis vd., (2003: 263) ve Bajcar ve Babiak (2022) çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

MLQ'nun farklı versiyonları üzerine yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bulgular MLQ versiyonlarına alternatif olacak ölçüm araçlarına duyulan ihtiyacı ön plana çıkarmıştır. Teorisyenler MLQ'nun dönüşümcü liderlik dışında etkileşimci ve serbest bırakıcı liderliği de kapsıyor olması nedeniyle daha farklılaştırılmış bir dönüşümcü liderlik ölçüm aracı geliştirilmesi noktasında çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda Podsakoff vd. (1990) "Dönüşümcü Liderlik Envanteri (The Transformational Leadership Inventory - TLI)"ni geliştirmişlerdir. Podsakoff ve çalışma arkadaşları (1990) dönüşümcü liderliği ölçme konusunda alan yazınına fayda sağlamak adına ölçümlerine geniş bir davranış yelpazesini dâhil etmeye çalışmışlardır.

Alban-Metcalf ve Alimo-Metcalf (2000) ise dönüşümcü liderliğin ne olduğuna dair modeller geliştirilirken cinsiyetin önemli bir değişken olarak ele alınmadığı sorunsalından yola çıkarak "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLQ-LGV)" ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Dönüşümcü liderlik ölçüm aracının geçerliliği incelenmiş ve destekleyici kanıtlar sağlamış olsa da alan yazında kullanımı tercih edilmemiştir. Rafferty ve Griffin (2004) ise Bass (1985), House (1998) ve Podsakoff vd. (1990) çalışmalarına dayanan bir dönüşümcü liderlik ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Diğer ölçüm araçlarından farklı alt boyutlara odaklanan ölçüm aracı her ne kadar iyi psikometrik özellikler ve öngörüselle geçerlilik göstermiş olsa da alan yazında yer alan çalışmalarda kullanılmak üzere tercih edilmemiştir (Arthur, 2008:25).

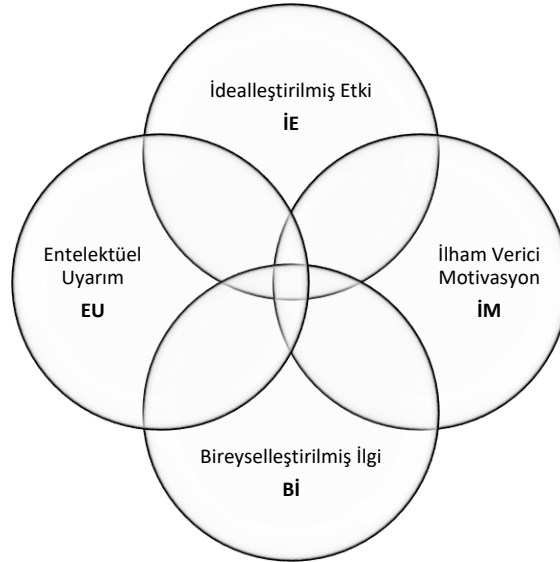
Yukarıda belirtilen dönüşümcü liderlik ölçüm araçları dışında uluslararası yazında yapılan araştırmalarda Sashkin (1997) tarafından 24 maddelik ve altı farklı davranış kalıbını içeren dönüşümcü liderlik ölçeği; Carless vd. (2000) tarafından 7 maddelik küresel dönüşümcü liderlik ölçeği; De Hoogh vd., (2004) tarafından 11 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği (Hollandaca); Li ve Shi (2005) tarafından 26 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği (Çince) kullanılmıştır. Ulusal yazında ise Karip (1998) tarafından Bass ve Avolio (1995)'nin çok faktörlü liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması; Dönmez ve Toker (2017) tarafından Likert Tipi Dönüşümcü Liderlik Ölçeği geliştirme çalışması; Mutlucan (2017) tarafından ise Dönüşümcü Liderlik Ölçeği geliştirme çalışması yapılmıştır. Dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçüm araçları içinde alan yazında kullanımı en çok tercih edilen ölçüm aracı Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş MLQ ölçüm aracıdır.

Bu bağlamda tez çalışması kapsamında MLQ ölçüm aracında yer alan dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik 20 maddeden ve idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört faktörden oluşan ölçüm aracı ise lisanslı olarak satın alınarak kullanılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik (MLQ - TL) Boyutları

Dönüşümcü liderler, çalışanları varoluş ve güvenlik kaygılarının ötesinde başarı ve büyüme gibi daha üst düzey kaygılara yönlendirirler. Çalışanları kurumun ihtiyaçları ve kendi kişisel ihtiyaçları konusunda bilinçlendirmek için üstün bir çaba gösterirler. İhtiyaçların farklılaşması ve farkındalığın artması ihtiyaçları yükseltmenin temelini oluşturur. Bu nedenle dönüşümcü liderler “4 Ben – The 4 I’s” olarak ifade edilen birbiri ile bağlantılı idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört farklı özellik sergilerler. Bu dört temel özellik ise dönüşümcü liderliğin dört boyutunu temsil etmektedir (Şekil 2).

Şekil - 2: Dönüşümcü Liderlik Boyutları (4 Ben – The 4 I’s)



Kaynak: Avolio ve Bass, (1991) çalışmasından akt. Burgess (2016:7)

Bass vd. (2003:208) idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyutu detaylı bir biçimde ele alarak temel çerçeveyi oluşturmuşlardır. Model genel yapısı itibari ile boyutların birbiri ile iç içe geçmiş olması nedeniyle ağırlıklı olarak tek faktörlü bir yapıda da ele alınmaktadır.

- **İdealleştirilmiş Etki - İE (Idealized Influence -II)**

Karizma olarak da bilinen idealleştirilmiş etki (İE) boyutu, takipçilerin liderin güçlü, kendine güvenen ve belirtilen hedeflere ulaşma yeteneğine sahip olduğu algılarını etkilemeye yönelik davranışlarının yanı sıra, hedeflere ulaşmaya ve takipçiler arasında bir misyon duygusu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarını da temsil etmektedir. İE, lidere karşı güçlü bir duygusal bağlılık ve özdeşleşme sağlar. Bu tür liderler takipçileri tarafından taklit edilir ve genellikle karizmatik olarak nitelendirilir (Avolio ve Bass 1991). Bu anlayışı benimseyen liderler, etik ilke ve değerler ile tutarlı davranışlar sergileyerek, takipçileri ile her türlü riski paylaşabilirler (Bass vd., 2003:208). İE boyutu ile liderin güven ve başarıyı yansıttığı, hedefleri açıkça dile getirdiği ve takipçilerin duygularını uyandıran niteliklere atıfta bulunmaktadır (Bass, 1985). Bu boyut çerçevesinde yüksek düzeyde yetkinlik gösterme ve grup performansını artırmak için de gücün etkin kullanımı önemlidir (Kirkbride, 2006). İE, dönüştürücü liderliğin duygusal bir bileşenidir ve liderin takipçilerini nasıl etkilemesi gerektiğine yönelik etkili bir örnektir. Cesaret, yasalara uyma, uygun ahlaki eylemleri tasvir ederek, karar ve eylemlerde rasyonelliği uygulama gibi genel nitelikleri kapsamaktadır (Gardner vd., 2010; Day ve Antonakis, 2012). Bu boyut aynı zamanda takipçileri için güçlü rol model olan ve bu şekilde hareket eden lider özelliklerini de tanımlamaktadır. Bu liderler çok yüksek ahlaki ve etik davranış standartlarına sahiptir ve takipçileri tarafından doğru olanı yapacaklarına inanılmakta ve güvenilmektedir. Liderler, takipçilerinin davranışlarına saygı, hayranlık duymaları ve onları taklit etmeleri için ilham verebilir (Koveshnikov ve Ehrnrooth, 2018). Bu boyut takipçilerin liderlerine ilişkin algılarına dayalı olarak niteliksel (attributional component) ve takipçilerin lider davranışına ilişkin gözlemlerine dayalı davranışsal (behavioral component) olmak üzere iki bileşen üzerinden ölçülebilmektedir (Northouse, 2018:270-277).

- **İlham Verici Motivasyon – İM (Inspirational Motivation - IM)**

İlham verici motivasyon (İM) faktörü ile bir vizyonu iletmek ve takipçilerin gelecekteki hedeflere doğru çabalamasına yardımcı olan duygusal çağrılarda bulunmak gibi, takipçileri harekete geçirmeye ve motive etmeye yönelik davranışlara odaklanılmaktadır. Liderler, İM yoluyla takipçilerine bir vizyon iletirler, amaç ve hedefler doğrultusunda algılarını ve ilgi alanlarını geliştirerek onlara daha iyi performans göstermeleri için ilham verirler. Bu liderler komuta ve otoriteyi temsil etmek yerine, takipçilerinin gelişmesine fırsat sağlarlar, coşkulu ve iyimser bir tavır sergilerler (Bass vd., 2003:208). Bu boyut aynı zamanda gelecek için iyimser (ulaşılabilir) vizyonlar sunarak ve ortak bir misyon ve amaç duygusu yaratmaktadır (Kirkbride, 2006). Vizyon, örgütlerin büyüme ve gelişme fırsatlarını yakalayarak, gerektiğinde işgücü desteği kazanmaları adına kilit bir faktördür (Conger, 1999). Liderler ise ortak arzulanan hedeflerin farkındalığını ve anlayışını arttırmak için semboller, metaforları ve basitleştirilmiş duygusal çağrılarını kullanma sıklığını kaydederek vizyonu ölçmeye çalışırlar. Takipçilerinin beklenenin ötesinde performans göstermeye teşvik etmek içinde bu vizyonu kullanırlar (Densten, 2002). İM sahip liderler, her zaman gelecek için endişe duyarlar bu nedenle de gelecekçi (fütürist) bir vizyon benimsemeyi tercih ederler. Ayrıca bu tür liderler, takipçileri arasında başarılı liderlik için hayati önem taşıyan güçlü bir imaj oluştururlar (Bass ve Riggo, 2006).

- **Entelektüel Teşvik / Uyarım – ET (Intellectual Stimulation – IS)**

Entelektüel teşvik boyutu, takipçilerin varsayımlarını, değerlerini ve inançlarını eleştirel bir şekilde incelemeye odaklanmaktadır. Entelektüel teşvik niteliğine sahip liderler, takipçilerine problemleri araştırmaları ardından bunları yenilikçi tekniklerle çözmeleri için ilham verirler (Bass ve Avolio, 1995). Bu bağlamda dönüşümcü liderler entelektüel olarak teşvik edicidir varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden çerçevelendirip eski durumlara yeni yollar ile yaklaşarak takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler. Aynı zamanda problemleri ele alma ve çözüm bulma gibi süreçlere takipçilerini de dâhil ederek, yeni fikirler ve yaratıcı çözümler konusunda onları motive ederler. Takipçilerine idealist

bir gelecek vizyonu sunarlar (Bass vd., 2003:208). Takipçiler ise olaylara yeni bir bakış açısıyla bakmak için aktif olarak teşvik edildiğinde, görevlerine, görevde nasıl ilerlediklerine, bireysel olarak gelişimlerine ve öğrenme süreçlerine yoğunlaşırlar (Hetland vd., 2011; Hamstra vd., 2014). Bu boyut aynı zamanda liderin inovasyon ve yaratıcılık yoluyla zekâsına da vurgu yapmaktadır. Liderin de güçlü yanlarını ortaya çıkarması için inovasyon becerilerini sergilemesi beklenmektedir. Entelektüel olarak uyarılan takipçiler liderlerinden farklı fikirler benimsemiş olsalar bile eleştirilmeden inovatif davranış sergilemeye teşvik edilmektedirler (Bass ve Riggo, 2006).

- **Bireyselleştirilmiş İlgî – Bİ (Individualized Consideration - IC)**

Bireyselleştirmiş ilgi ise takipçilerin bireysel olarak ihtiyaçlarını anlamayı ve hedefe ulaşmak için tam potansiyellerine ulaşmaya teşvik etmeyi amaçlayan liderlik davranışlarına odaklanmaktadır (Avolio vd., 1999; Bass ve Avolio, 2000). Liderler, mentor, koç veya akıl hocası olarak hareket ederek, tüm bireylerin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına öneme verirler. Örgüt içinde ise destekleyici bir iklim sağlayarak öğrenme için fırsat yaratırlar (Bass vd., 2003:208). Bireyin endişesini dinleyip, paylaşırken aynı zamanda güven oluşturmaya da özen gösterirler. Takipçilerinin belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli kaynaklara sahip olup, olmadıklarından emin olurlar, gelişimlerine destek olarak üst düzey performansa ulaşmalarına engel olacak etkenleri tespit ederek, ortadan kaldırırlar. Bireyselleştirilmiş ilginin temel varsayımı, her çalışanın farklı ihtiyaçları olduğu ve bu ihtiyaçların liderin etkisine bağlı olarak zaman içinde değişeceği. Bu noktada ise dönüştürücü lider, her takipçinin ihtiyaçlarını doğru bir biçimde tespit ederek, değerlendirebilmeli ve ardından her bir takipçiye özel planlamalar ile maksimum performansı gerçekleştirebileceği şekilde desteklemelidir (Avolio vd., 1991).

Tüm boyutlar değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik boyutlarının tamamı ayrılmaz bir bütününün parçalarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda liderler, idealleştirilmiş etki yoluyla takipçilerine karşı yüksek düzeyde güven ve performans sağlayan olumlu eylemlere başvururlar (Avolio ve Bass, 1991). Liderler, takipçileri ile önemli değerleri ve inançları paylaşırlar ve her zaman adil davranarak etik kararlar almaya çalışırlar (Northouse, 2001).

İlham verici motivasyon boyutu ile liderler, takipçilerine bir vizyon sağlarlar ve onları hedeflere ulaşılması noktasında teşvik ederler (Bass ve Riggo, 2006). Entelektüel teşvik yoluyla ise liderler, yenilikçi fikirleri takipçilerine aktarır ve mevcut sorunlara yaratıcı çözümler sunarak onlara ilham verirler (Avolio vd., 2009). Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile de liderler, takipçilerine rol model olurlar. Bireysel başarı ve gelişimleri için ilham verirler ve profesyonel olarak destek sağlarlar (Odumeru ve Ogbonna, 2013). Bass ve Avolio (1994:3) dönüşümcü liderlerin bahsedilen dört boyuttan bir veya daha fazlasını kullanarak üstün sonuçlar elde edecek şekilde davrandıklarını belirtmişlerdir.

Dönüşümcü lider her ne kadar değişimi hızlandırmada aktif rol oynasalar da lider ve takipçi arasındaki etkileşim ilişkisi bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Çünkü dönüşümcü liderler, takipçilerini zor hedefleri kabul etmeye ve gerçekleştirmeye yönelik olarak motive etmeye odaklıdır. Burada önemli olan nokta ise liderler yalnızca takipçileri tarafından dönüşümcü/dönüştürücü olarak görüldükleri ve kabul edildikleri zaman takipçilerin tutumlarında, inançlarında ve hedeflerinde değişiklik yaratabilecekleridir (Kuhnert ve Lewis, 1987). Bu bağlamda lider ve takipçileri üyeler arasındaki etkileşim ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorisi özellikle son yirmi yılda liderlik literatüründe en sık incelenen ve ilişkilendirilen teorilerdendir (Avolio, 2005; Anand vd., 2011; Avcı ve Turunç, 2012; Zacher ve Wilden, 2014; Ayhün ve Celep, 2019; Wong ve Berntzen, 2019; Vermeulen vd., 2022).

Dönüşümcü liderlik ile lider – üye etkileşim teorisinin geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak ortaya çıkması ve köken olarak sosyal değişim teorisi ile ikili ilişkilere dayanmasından dolayı birbiri ile bağlantılı teorilerdir (Avcı ve Turunç, 2012).

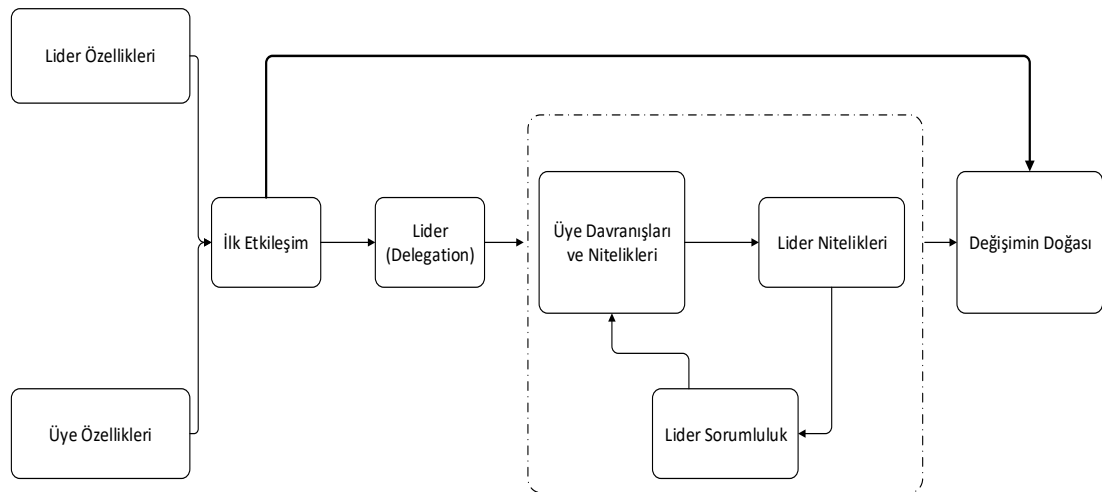
1.1.2.4.4. Lider – Üye Etkileşim Teorisi (Leader-Member Exchange / LMX)

Lider – Üye Etkileşim (LMX) Teorisi, liderlik alan yazında ön plana çıkan önemli teorilerden biridir (Liden vd., 1997; Erdoğan ve Liden, 2006). Modern liderlik teorileri, lider davranışlarının çalışan tutumları, motivasyonu ve takım sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanırken, LMX teorisi, liderler ve üyeler arasındaki ikili ilişkilerin kalitesini anlamanın anahtarı olarak görülmektedir (Bauer ve Erdoğan, 2015:1). Tarihsel gelişim süreci içinde Dansereau vd. (1975) tarafından öne sürülen ve ilk olarak “Dikey İkili Bağlantı Modeli – Vertical Dyad Linkage – VDL” olarak adlandırılan teori lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey yönlü bir ilişki çerçevesinde değerlendirmektedir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif dikey ikili bağlantılar temel alınarak oluşturulan teori 1970’lerin ortalarına gelindiğinde ise “Lider – Üye Etkileşimi (Leader – Member Exchange – LMX) olarak ele alınmaya başlanmıştır. Teorinin gelişim sürecinde sosyal değişim teorisi ile dikey ikili ilişkilere odaklanılmış, rol teorisi ile rollerin önemine değinilmiş ve eşitlik teorisi ile eşitlik kavrama vurgu yapılarak teorinin eksik kalan kısımları tamamlanmaya çalışılmıştır (Liden ve Graen, 1980; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Gerstner ve Day, 1997). Sosyal değişim teorisi, astlar tarafından yüksek kaliteli ilişkilere karşılık verme konusunda algılanan bir zorunluluk olduğunu ikili ilişkilerin ve iş rollerinin zaman içinde bir dizi ilişki yoluyla geliştirildiğini veya müzakere edildiğini ileri sürmektedir. Sosyal değişim teorisi ve LMX, araştırmacıların ilişkileri duygusal bir çerçeveden değil, rasyonel bir bakış açısıyla daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Schedlitzki vd. 2023: 198). Rol teorisi ile LMX teorisinin kesişim noktası ise liderin sosyal ilişkilerinin düşük olduğu astlarına daha az veya önemsiz gördüğü işleri vermesi kendine daha yakın gördüğü daha fazla etkileşim kurduğu astlarının daha kritik örgütsel roller üstlenmesini beklemesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Rollerin nasıl geliştiğine odaklanan Graen (1976) rollerin yalnızca yazılı iş tanımları veya diğer resmî belgeler ile belirtilmediğini, rol yapma süreçlerinin, değişen rol tanımlarının ve değişen çalışma grubu ilişkilerinin kalitesini belirlediğini ileri sürmüştür. Rol bölümleri, ayırt edici bir LMX ilişkisinin kalitesini de belirlemektedir.

Liderlerin, bazı üyelerle yüksek kaliteli sosyo-duygusal ilişkilerden düşük kaliteli etkileşim ilişkilerine doğru değişen kalitede ilişkiler kurduğunu varsaymaktır (Liden vd., 1997). Bu ilişkiler de doğrudan rol teorisine atıfta bulunmaktadır (Kahn vd., 2012). Eşitlik teorisi kapsamında ise eşitlik algısı lider ve üye ilişkisinin kalitesini belirleyici bir faktör olması sebebiyle lider ve üyenin her zaman birbirlerine karşı eşit ve adil davranmaları beklenmektedir (Sürücü, 2021). Bu bağlamda LMX ile eşitlik teorisi arasında da doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. LMX en genel çerçevede tek taraflı lider ve üye etkileşiminden ziyade, iki taraflı olarak lider ve üye arasındaki ilişkilere ayrı ayrı odaklanmakta (Uğurluoğlu vd., 2013) ve geleneksel liderlik yaklaşımlarına uygulanabilir bir alternatif sunmayı amaçlamaktadır (Stogdill, 1948; Gerstner ve Day, 1997). Liderin her bir üye ile farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin davranışlarını doğrudan etkilemesi ise teorinin temel varsayımını oluşturmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Case, 1998). LMX gelişim sürecine bakıldığında ise teori genel olarak iki model çerçevesinde ele alınmıştır.

Teorinin önde gelen araştırmacılarından Dienesch ve Liden (1986) yapmış oldukları araştırmada LMX teorisi ile bağlantılı tüm teori ve yaklaşımları kapsayan bütünlendirici bir model ileri sürmüşlerdir (Şekil 3).

Şekil 3: Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX) Gelişim Süreci

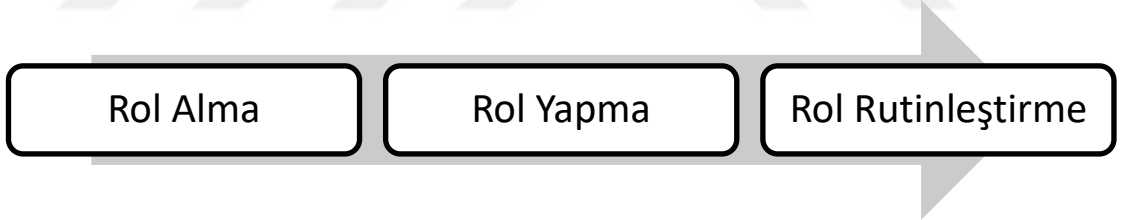


Kaynak: Dienesch ve Liden (1986:627)

Dienesch ve Liden (1986:627) tarafından ileri sürülen LMX gelişim süreci modeline göre; lider özellikleri ile üye özelliklerinin gelişim sürecini etkilediği “ilk etkileşim” modelinin ilk adımıdır. İkinci adım ise liderin üyeye işle ilgili verdiği görevler yoluyla üyeyi test etmesini içerir. Görevi alan üye, liderin yönlendirmelerine ilişkin birtakım çıkarımlarda bulunur ve performansı ile ilgili olan ya da ilgili olmayan davranışlar açısından geri bildirimde bulunur. Lider ise bu davranışı açıklamak için çeşitli çıkarımlarda bulunur. Son adımda ise modelde değişimin doğasına yönelik LMX gelişim sürecini etkileyebilecek örgüt kültürü, çalışma grubu büyüklüğü ve örgütsel politikalar gibi bir dizi bağlamsal faktöre atıfta bulunmaktadır. LMX gelişim sürecine odaklanan ikinci bir model olan “Rol Yapma Modeli” ise Graen ve Scandura (1987) tarafından yapılan çalışmalar kapsamında ileri sürülmüştür.

Model genel çerçevede rol alma (role-taking) rol yapma (role-making) ve rol rutinleştirme (role-routinization) olmak üzere üç aşamalı bir süreci kapsamaktadır (Şekil 4).

Şekil 4: Rol Yapma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Rol alma, liderin üyeye talepte bulunma veya görev atama gibi gönderilen rolü ilettiği bir veya daha fazla bölümü içerir. Üye, rolü alır ve karşılığında bir tepki verir. Üyenin vermiş olduğu tepki, üyenin davranışını değerlendiren ve başka bir bölümü başlatıp başlatmamaya karar veren lidere kaynak sağlar. Bu aşamada lider, üyenin motivasyonunu ve potansiyelini test eder ve sürece ilişkin bir değerlendirme yapar. İkinci aşama ise rol yapma olarak lider-üye ilişkisinin doğasına atıfta bulunur. Taraflardan herhangi biri bu aşamayı başlatabilmektedir. Lider bu aşamada üyelerine görevi denemeleri için fırsat sağlar. Fırsatın üye tarafından kabul edilmesi durumunda lider ve üye arasındaki ilişkisinde gelişmesiyle birlikte, zamanla yüksek kaliteli bir

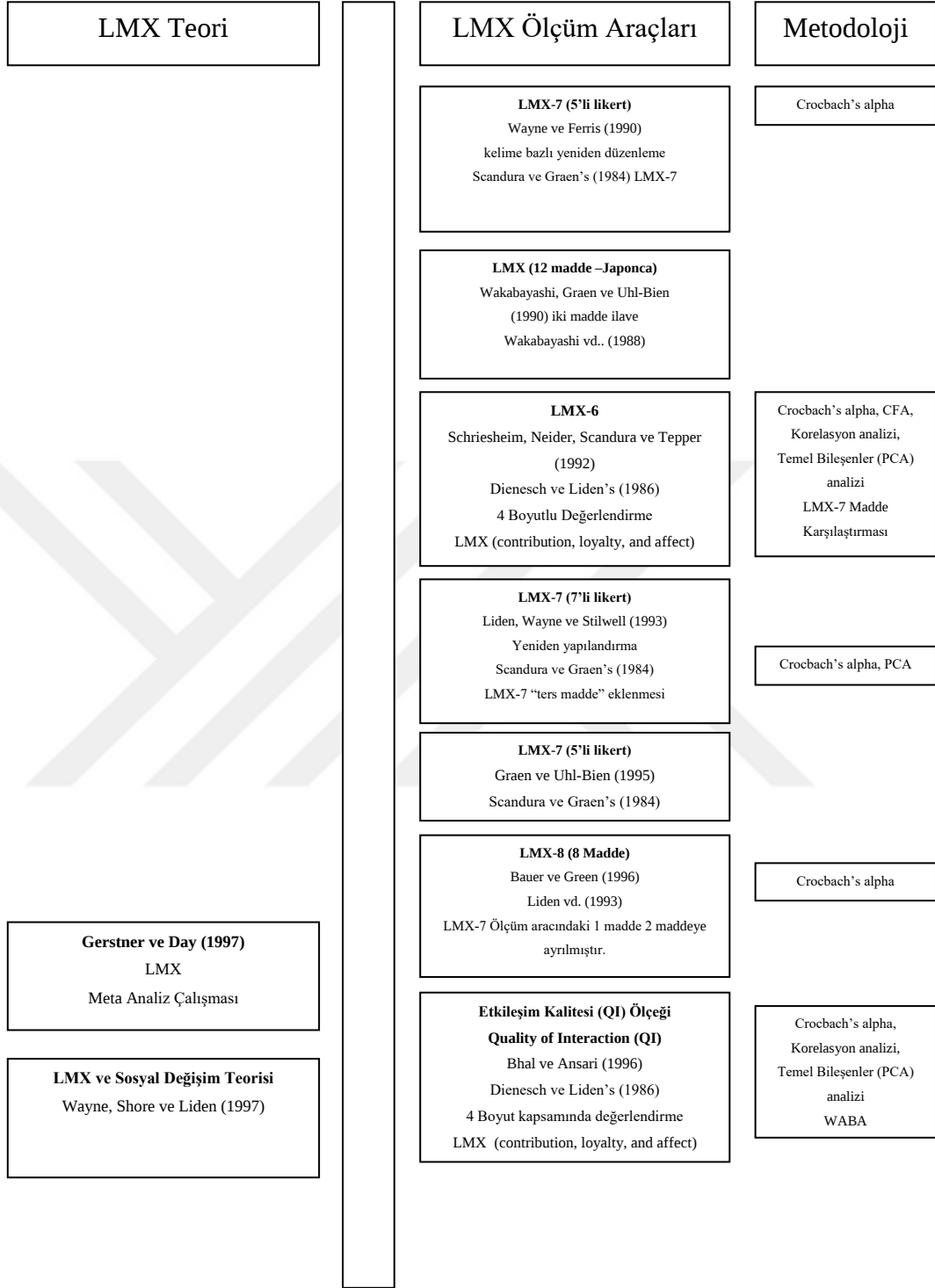
etkileşim ilişkisine dönüşebilir. Rol rutinleştirme ise rol yapma modelinin üçüncü ve son aşamasıdır. Graen ve Scandura (1987) bu aşamayı lider ve üye davranışlarının iç içe geçtiği bir nokta olarak ifade etmiştir. Modelin son aşaması olması sebebiyle lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesinin bu noktadan itibaren sabit kalması beklenmektedir. Dienesch ve Liden (1986), Graen (1976) ve Graen ve Scandura (1987) tarafından geliştirilen teoriler ve modeller, LMX üzerine ampirik araştırmaların dayandığı temel çerçeveyi oluşturmaktadır.

Joseph vd. (2011:95-98) alan yazında yer alan bulguları derleyerek teorinin tarihsel gelişim süreci ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda elde ettikleri bulguları birleştirerek LMX teorisine ilişkin teori gelişim süreci, LMX ölçüm araçları ve metodolojik bilgileri içeren bir zaman çizelgesini oluşturmuşlardır (bkz. Tablo 4)

Tablo 4: Lider – Üye Etkileşimi (LMX) Zaman Çizelgesi

LMX Teori	LMX Ölçüm Araçları	Metodoloji
Dikey Bağlantı Modeli (VDL) Graen vd. (1972) Dansereau vd.. (1973) Dansereau vd. (1975)	Lider Davranışları Tanımlama Ölçeği (LBDQ) Leader Behavior Description Questionnaire	
LMX Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin (LMX) üç adımı: rol alma, rol yapma ve rutinleştirme Graen (1976) (role taking, role making and routinization)	Müzakere Yaklaşımı (2 madde) Negotiating Latitude Measure (2 item) Dansereu vd. (1975)	İlişki analizi, Test-Yeniden Test
LMX Yapılandırma Graen ve Schiemann (1978) Karşılıklı etki, güven, saygı ve ilgililik ve ortak kader anlayışı	Müzakere Yaklaşımı (4 madde) / LMX-4 Negotiating Latitude Measure (4 item) Graen ve Cashman (1975)	İç tutarlılık, Heise testi, Kararlılık katsayıları, MTMM analizi
	LMX-4 Liden ve Graen (1980)	
	LMX-5 Graen, Liden ve Hoel (1982) (LMX-4 + 1 madde)	
	LMX-7 Liden ve Graen (1980) Graen, Novak ve Sommerkamp (1982)	
	LMX-7 Scandura ve Graen (1984) LMX-5 (3 madde) + 4 madde	Crocbach's alpha, Test-Yeniden Test
	LMX-17 Graen ve Scandura (1985) LMX-7 (7 madde) + 10 madde	
LMX (Etki, Katkı, Sadakat) Diensch ve Liden (1986)	LMX (12 item) Wakabayashi, Graen ve Graen (1988)	Crocbach's alpha, Test-Yeniden Test
	Bilgi Etkileşim Ölçeği (8 madde) (8-item measure of information exchange) Kozlowski ve Doherty (1989)	Crocbach's alpha, Korelasyon analizi, Temel Bileşenler (PCA) analizi
	Takım – Üye Etkileşim Ölçeği TMX – (10 madde) Seers (1989)	

Kaynak: Joseph vd. (2011:95-98) LMX Measurement Timeline



Kaynak: Joseph vd. (2011:95-98) LMX Measurement Timeline

LMX Teori	LMX Ölçüm Araçları	Metodoloji
Liden ve Maslyn (1998) *Profesyonel Saygı Boyut Ekleme	LMX-MDM Liden ve Maslyn (1998) Etki, Katkı, Bağlılık ve Profesyonel Saygı (Çok Boyutlu Değerlendirme) 12 maddelik ölçek geliştirme çalışması	Crocbach's alpha, Korelasyon analizi, Temel Bileşenler (PCA) CFA
Schriesheim vd. (1999) LMX literatür incelemesi Teori, Ölçüm ve Analiz eksikliklerinin vurgulanması	LMX-3 Keller ve Dansereau (2001) Ölçek geliştirme	LMX-3, LMX-4, LMX-5 Crocbach's alpha ve geçerlilik analizi
Keller ve Dansereau (2001) Müzakere Yaklaşımı ile LMX boyutlarını ayrıştırma	LMX-MDM Wang vd. (2001) 16 maddelik LMX-MDM ölçeği	
LMX Yapısal Farklılaşma Ford ve Seers, (2006) Liden, Erdogan, Wayne, ve Sparrowe, (2006) Schyns, (2006)	LMX-7 "Mirror" Maslyn ve Uhl-Well (2001) Graen ve Uhl-Well'in (1995) LMX-7	Crocbach's alpha, PCA
	Coworker-Member Exchange (CMX) Raabe ve Beehr (2003) LMX-MDM revizyonu	Crocbach's alpha, EFA, Lider Üye Kabulü
	SLMX-MDM / SLMX-7 Greguras ve Ford (2006) Süpervizör LMX Algıları	Crocbach's alpha
	LMSX Bernerth vd. (2007) Sosyal Değişim Lider-Üye etkileşimindeki iki yönlü değişimi	Crocbach's alpha, LMX-MDM ve LMX-7 Güvenilirlik ve Geçerlilik CFA, Hiyerarşik CFA
	LMX-MDM – 8 madde Sluss, Klimchak, ve Holmes (2008)	EFA CFA LMX-7 ve LMX- MDM Geçerlilik
LMX Dengesi Cogliser vd. (2009)	LMX-MDM – 3 madde Harris, Harris ve Harvey (2008)	Crocbach's alpha
Ferris vd. (2009) Güven, destek, duygu, sadakat, hesap verebilirlik, araçsallık, saygı ve esneklik boyutlarını içeren çok boyutlu ikili ilişki	LMX-MDM – 13 madde Mardanov, Heischmidt, ve Henson (2008)	Crocbach's alpha
LMX İlişki Kalitesi Sin, Nahrgang ve Morgeson (2009) Düşük Kaliteli lider-üye etkileşimi	LMXSC-RLMX Sosyal karşılaştırma kavramına vurgu Vidyardhi vd. (2010)	Crocbach's alpha PCA, CFA

Kaynak: Joseph vd. (2011:95-98) LMX Measurement Timeline

LMX Teorisi başlangıç aşamasında dikey ikili ilişkilere odaklanan Dikey bağlantı modeli çerçevesinde Graen vd. (1972), Dansereau vd. (1973) ve Dansereau vd. (1975) çalışmalarına dayanarak liderlerin tüm üye gruplarına karşı tutarlı bir liderlik tarzı benimsediğini varsayan teorilere bir tepki olarak geliştirilmiştir (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Vecchio, 1985). Çalışma birimleri içindeki farklı kalitede ilişki türlerinin kaçınılmaz olduğu ve bu ilişki türlerinin kalitesinin nasıl belirlenebileceği görüşü, teorinin temel varsayımıdır. Bu bağlamda tarihsel gelişim sürecinde geliştirilen ölçüm araçları da kronolojik olarak verilmiştir. Lider-üye ilişkisinin boyutlarını veya bileşenlerini neyin oluşturduğu, düşük veya yüksek kaliteli bir ilişkinin öncüllerinin veya bağıntılarının ne olduğu ve sonuçlarının neler olduğu konusunda yazındaki belirsizliklerin üzerinde durulmuştur. Geliştirilen her bir ölçüm aracı da teoriye önemli düzeyde katkı sağlamıştır. İlk ölçüm çalışmaları Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarına dayanmaktadır. Stogdill ve Coons (1957) tarafından lider davranışlarının tanımına ve ölçümüne yönelik yürütülen kapsamlı çalışmalar sonucunda dikey ikili bağlantı modeline dayanan “Lider Davranışı Tanımlama (Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ)” ölçüm aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen LBDQ ölçüm aracı başta Graen vd., (1973), Dansereau vd., (1973) ve Katerberg ve Hom (1981) olmak üzere teorisyenler tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Sonrasında ise Dansereau vd. (1975) ve Graen ve Cashman (1975) müzakere yaklaşımından yola çıkarak, LMX’i ölçmeye yönelik olarak dikey ikili bağlantı modeli kapsamında önemli bir gösterge olarak kabul edilen dikey ikili bağlantının etkisini tanımlayan iki maddelik “müzakere yaklaşımı (negotiating latitude)” ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Müzakere yaklaşımı liderin üyeden gelen rol geliştirme taleplerini dikkate almaya ne ölçüde istekli olduğuyla ilgili bir yaklaşımdır. Ölçüm için ise aşağıdaki iki soruya yanıt aranmıştır.

a) Amirinizin iş aktivite yapınızdaki değişiklikler konusunda ne kadar esnek olduğuna inanıyorsunuz?

b) Amirinizin pozisyonuna ne kadar resmi otorite inşa etmiş olursa olsun, işinizdeki problemleri çözmenize yardımcı olmak için kişisel gücünü kullanma olasılığı nedir?

1980'lerin başına gelindiğinde teori dikey ikili ilişkiler "iç grup – dış grup" olarak kategorize edilerek lider-üye etkileşim (Leader – Member Exchange - LMX) teorisi olarak yeniden adlandırılmış ve alan yazında yer almaya başlamıştır. Müzakere yaklaşımından sonra LMX kavramına artan ilgi çalışma sayısında da belirgin düzeyde bir artışa neden olmuştur. Liden ve Graen (1980) iki maddelik müzakere yaklaşımı ölçüm aracının yetersiz olduğu düşüncesinden yola çıkarak aşağıda yer alan iki maddeyi eklemek suretiyle dört maddelik LMX-4 ölçüm aracını geliştirmişlerdir.

c) Gerçekten ihtiyacınız olduğunda, amirinizin her şeyi üstlenerek “sizi kurtaracağına” ne ölçüde güvenilebilirsin?

d) İşinizle ilgili önerilerinizi amirinize ne sıklıkla iletirsiniz?

Graen, Liden ve Hoel (1982) ise LMX-4 ölçüm aracına “amiriniz ile çalışma ilişkinizi nasıl karakterize edersiniz” sorusunu da ekleyerek beş maddelik LMX-5 ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Scandura ve Graen (1984), LMX-5 ölçüm aracından üç madde alarak, dört madde daha ekleyip yedi maddelik LMX-7 ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Graen ve Scandura (1987) ise LMX-7 ölçüm aracının revize edilen 1984 versiyonuna on madde daha ekleyerek on yedi maddelik LMX-17 ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Wakabayashi vd., (1980) ise önceki araştırmalardan yola çıkmak suretiyle kültürel farklılıkları da göz önüne alarak ilk defa farklı bir dilde LMX ölçüm aracı revizyonuna giderek Japonca on iki maddelik LMX ölçüm aracını geliştirmişlerdir.

LMX teorisi genel çerçevede zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle liderlerin yalnızca sınırlı sayıda üye ile iyi/yakın veya yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiğini, diğer üyeler ile resmi bir ilişki kurmak durumunda kaldığını varsayımına dayanarak kurgulanmıştır. LMX'e göre lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisi iç grup (in-group) ve dış grup (out-group) olmak üzere iki kategoride, yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Dansereau vd. 1975; Graen vd., 1977; Deluga ve Perry, 1994; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Çalışkan, 2009). Yüksek kaliteli etkileşimde, liderler “iç grup” olarak adlandırılan küçük bir üye grubu ile daha yakın ilişki kurarlar. Bu grup üyelerine lider tarafından diğer üyelerden farklı sosyal destek ve kaynak sağlanır, daha fazla bilgi, sorumluluk ve yetki verilir (Dienesch ve Liden, 1986; Steiner, 1988).

İç grup üyelerinden iş görevlerinin ötesine geçen katkılarda bulunmaları, örgütün ve liderin başarısı için sorumluluk üstlenerek olumlu yönde karşılık vermeleri, kendilerine verilen tüm görev ve sorumlulukları ise eksiksiz olarak yerine getirmeleri beklenmektedir (Dansereau vd., 1975; Ansari 2001; Leow ve Khong, 2015; Valenti vd., 2015). İç gruba dâhil olan üyeler liderlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar. Resmi ya da gayri resmi biçimde daha fazla ödüllendirilirler (Karcıoğlu ve Kahya, 2011). Ayrıca üyelere liderleri tarafından güvenildiği için daha fazla karar serbestliği tanınmaktadır. Grup dışı etkileşim olarak adlandırılan düşük kaliteli etkileşim ilişkisinde ise belirli bir iş sözleşmesi çerçevesinde gerçekleşen ilişkiler ile sınırlandırılmaktadır (Liden vd, 1997).

Düşük kaliteli LMX, hiyerarşik farklılaşmaya dayalı, resmi iş sözleşmesi kurallarına bağlı geleneksel lider-üye ilişkisi ile karakterize edilir. Bu gruba dâhil olan üyeler, örgüt için rutin, sıradan görevleri yerine getirirler ve lideri ile resmi ilişkiler kurarlar. Bu ilişki, türü ise “dış grup” olarak adlandırılmaktadır (Dansereau, vd., 1975; Deluga ve Perry, 1994). Dış grup, iç gruba göre daha az ilgi görüp, ödüllendirilmekte, resmi kurallar ve politikalar çerçevesinde yönetilmektedir (Krishnan 2005; Lunenburg 2010). Yüksek ve düşük kaliteli ilişkiler noktasında; bir üyenin bir liderin gözetimi altında olduğu sürenin uzunluğu, LMX ilişkisinde geçiciliği yansıtan kilit bir değişken olarak kabul edilmektedir. Çünkü zaman içinde lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesi değişmesi beklenen bir durumdur. Etkileşimdeki süre uzadıkça, üyelerin lideri benimsemesi, iş gerekliliklerine ve liderin beklentilerine alışmaları beklenen bir durumdur. Bu bağlamda da LMX ilişkisine göre bu ikili arasında gelişen ilişkinin kalitesi bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerindeki sonuçlarında bir öngörüsüdür (Gerstner ve Day, 1997).

Tarihsel süreç içerisinde kavramın tanımlanma sorunsalı yerini analiz düzeyi sorunsalına bırakmıştır. Teorinin bireysel düzeyde mi, lider-üye ikili ilişkisi düzeyinde mi, grup düzeyinde mi yoksa örgüt düzeyinde mi analiz edilmesi gerektiği çokça tartışmaya konu olmuştur. İkili ilişki düzeyinde analizin uygun olduğu fikri kabul görse de ikililerin bağımsız ögeler olarak mı ele alınacağı yoksa birbirine bağlı birimler olarak mı ele alınması gerektiği ayrımına da ayrıca vurgu yapılmıştır (Dansereau vd., 1984; Klein vd., 1994).

Bu bağlamda Seers'ın 1989 yılında yapmış olduğu çalışmada bireysel etkileşimden ziyade takım-üye etkileşiminin önemine vurgu yaparak, on maddelik takım-üye etkileşim ölçüm aracını geliştirerek yazına katkı sağlamıştır.

LMX teorisi ayrıca düşük ve yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi olmak üzere liderler ve üyeler arasında var olan ilişkilerin derinliği açısından da ölçülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Erdoğan ve Bauer, 2010). Liderler örgüt içindeki üyelere aralarındaki ilişkinin boyutuna ve derinliğine göre maddi (para, malzeme, eşya, teçhizat vb.) ve manevi (destek, güdüleme vb.) olmak üzere çeşitli imkânlar sağlamaktadırlar. Üyeler de kendilerine sağlanan bu imkânlarla karşılık örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde iş verimliliği ve yüksek performans göstererek liderine karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırlar (Soldner, 2009:31; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014). LMX ilişkisinin kalitesini belirlemede her ne kadar lider baskın olarak kabul edilse de, üyelerin de süreci doğrudan etkilediği yönünde görüşler yazında yer almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Schyns ve Von Collani, 2002; Martin vd., 2005).

Schriesheim vd. 1992-1999 yılında yapmış oldukları kapsamlı araştırmada LMX teorisini boyutlandırmışlardır. Katkı (iki madde), sadakat (iki madde) ve etki (iki madde) olmak üzere LMX teorisini üç alt boyutta ele alarak, altı maddelik yeni bir LMX ölçüm aracı (LMX-6) geliştirmişlerdir. Liden, Wayne ve Stilwell (1993) ise Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilmiş olan LMX-7 ölçüm aracının ölçek maddelerine müdahale etmeden yedili likert olarak güncellemişlerdir. Graen ve Uhl-Bien 1995 yılında LMX-7'nin 1984 versiyonundaki dilin bir kısmını güncelleyerek yanıt tipini beşli likert ölçeğine uygun hale getirmişlerdir. Ayrıca yapmış oldukları çalışmada LMX yapısının birden fazla boyutu olduğunu ancak boyutların birbiri ile iç içe geçtiğini, bu nedenle de tek boyutlu LMX-7 ölçeği aracının (yedi maddelik LMX-7 ölçeği) kullanılmasının daha doğru olacağını önermişlerdir. LMX'in çok boyutlu olmasına rağmen tek boyutlu bir ölçekle ölçülebileceği varsayımı Keller ve Dansereau (2001) tarafından yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir. Bauer ve Green (1996) ise Liden vd. tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olan LMX-7 ölçüm aracının ilk maddesini iki maddeye ayırarak sekiz maddelik LMX-8 ölçüm aracını geliştirmişlerdir. LMX yapısını açıklığa kavuşturmak için en fazla çalışma ağırlıklı olarak 1998 yılından itibaren Liden ve Maslyn tarafından yapılmıştır.

Liden ve Maslyn (1998) LMX'in çok boyutlu olduğunu varsayımından yola çıkarak etki, katkı sadakat ve sonradan ekledikleri profesyonel saygı boyutu olmak üzere dört boyutlu on iki maddelik çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçüm aracını (LMX-MDM) geliştirmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998) dört boyuttan oluşan modeli ölçümlemek için titiz ve kapsamlı bir ölçek geliştirme süreci uygulamışlardır. LMX-MDM ölçeğinin diğer ölçüm araçlarından en önemli ayırt edici özelliği çok boyutlu değerlendirmenin yanı sıra maddelerin birbirine çok yakın olması sebebi ile tek boyutlu değerlendirmeye de olanak sağlamasıdır (Martin vd., 2016). Keller ve Dansereau ise 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada LMX-5 ölçüm aracından, müzakere yaklaşımı ölçüm aracını kapsayan maddeleri çıkartarak üç maddelik LMX-3 ölçüm aracını geliştirmişlerdir.

Tüm ölçüm çalışmalarından yola çıkarak mevcut LMX ölçüm araçları incelendiğinde kavramın ilk gündeme geldiği 1970 yılından başlayarak 2001 yılına kadar kapsamının genişleterek farklı perspektiflerde ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır ve yapılmaya da devam etmektedir. Fakat bu ölçüm araçlarının birbirlerinden yeterince farklı olup olmadıkları ya da nerelerde farklılaştıkları konusunda alan yazında henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Yani, mevcut ölçümler yıllar içinde kavramsallaştırıldığı şekliyle LMX yapısının unsurlarını anlama ve ölçme eğilimindedir (Martin vd., 2016). LMX-7 ve LMX-MDM ölçüm araçları ise alan yazında en fazla kullanılan ölçeklerdendir. LMX teorisinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu varsayımı, teorik ve ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Yıldız vd., 2008). Bhal ve Ansari (1996) teoriyi algılanan katkı (perceived contributions) ve etki (affect) olmak üzere iki boyutta ele alırken, Liden (1986) yılında yapmış olduğu çalışmada lider-üye etkileşimini; etki, katkı ve sadakat olmak üzere üç boyutlu olarak ifade etmiştir. Sonrasında Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırmada ise bu üç boyuta ek olarak profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut eklemişlerdir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutlu olarak ele alınan LMX modeli, alan yazında en kapsamlı model olarak kabul edilmektedir (Leow ve Khong, 2015). Bu bağlamda tez çalışması kapsamında LMX teorisi etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutlu olarak ele alınmıştır. Alt boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

- **Etki – E (Affect-A)**

Bu boyut lider ve üye arasındaki etkileşimde profesyonel değerlerden ziyade öncelikle kişiler arası çekiciliğe dayalı olarak birbirlerine duydukları karşılıklı sevgiyi ifade etmektedir (Dienesch ve Liden; 1986). Bu sevgi türü tarafların birbirini etkisi altına almasıyla birlikte bireysel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan arkadaşlık, dostluk gibi bir ilişki arzusunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Çünkü lider ve üye birbirlerinden hoşlandıkları için etkileşime girerler ve dostlukları iş etkileşimleri yoluyla gelişir ve derinleşir (Bridge ve Baxter, 1992). Bu etkileşim, lider ve üye arasındaki sosyal mübadele(ler) veya ikili ilişkiler tarafından başlatılabilir ya da sonlandırılabilir (Oghiadomhe, 2021:13). Liden ve Maslyn'ne (1998) göre lider ve üye ikilisi arasındaki hoşlanma ve beğenme durumları liderin, üyenin iş performansını değerlendirmesinde belirleyici faktördür. Bu bağlamda lider-üye ilişkisinde etki boyutu önemli bir rol oynamaktadır (Yıldız vd., 2008).

- **Katkı – K (Contribution - C)**

Dienesch ve Liden (1986) katkı boyutunu lider ve üye ikilisinden her birinin ortak amaçlarına (açık ve örtük) yönelik olarak ortaya koyduğu mevcut iş odaklı faaliyet düzeyinin algılanması olarak ifade etmiştir. Ayrıca katkı boyutu lider ve üye ilişkisindeki tarafların ortak amaçlar çerçevesinde sergiledikleri iş faaliyetlerinin algılanan miktar ve kalitesi olarak da ifade edilmektedir. İş faaliyetinin değerlendirilmesinde önemli olan üyenin üzerine düşen sorumluluğu ne ölçüde üstlendiği ve iş tanımının ve/veya iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri ne ölçüde gerçekleştirebildiğidir. Benzer şekilde liderinde üyeye faaliyetler için ne ölçüde kaynak ve fırsat sağladığı önemlidir (Liden ve Maslyn, 1998). Liderinden maddi ve manevi olarak daha fazla kaynak ve destek alan üyelerin, diğer üyelere daha fazla performans göstermeye istekli olmaları ise beklenen bir durumdur ve liderinden daha fazla destek ve kaynak alan üyeler iş sözleşmelerinin ötesinde bir performans sergilemektedirler (Yıldız vd., 2008). Her ne kadar LMX hem üye hem de lider katkıları üzerine bir tartışma içermesine rağmen, odak nokta üyelerin görevle ilgili davranışlarıdır (Graen ve Scandura, 1987).

Bu boyut aynı zamanda üyenin becerilerine ve yeterliliğine, liderin ise etkileşimdeki dikkat ve özenine dayanmaktadır. Bir üye görevinde ne kadar istekli ve yetkin olursa, ikili arasındaki ilişki de bir o kadar güçlü olması beklenmektedir (Oghiadomhe, 2021:14). Yani liderini etkileyebilen üyeler, iş performansını arttıracak daha fazla kaynak ve destek alırlar (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Scandura vd., 1986).

- **Sadakat / Bağlılık - SB (Loyalty - L)**

Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen sadakat boyutu ise liderin ve üyenin birbirine ne kadar bağlı ve sadık olduğuyla ilgilidir. Bu boyut kapsamında liderin ve üyenin toplum içinde gösterdiği davranışlar oldukça önemlidir. Liderler gerektiğinde üyelerin yanında olurlar ve diğer üyelere karşı onları savunurlar. Üyeden de aynı davranışları göstermesini beklerler. Sadakat hem liderin hem de üyenin birbirlerini ne ölçüde desteklediği ile doğrudan ilişkilidir. Dienesch ve Liden (1986) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak sadakat alt boyutunun LMX teorisinin geliştirilmesi bakımından kritik bir rol oynadığını, LMX'in bir bileşeni veya boyutu olarak daha iyi tasvir edilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıcı sadakat, önceki araştırmalarda üyelere emanet edilen görev türlerinin belirlenmesinde etkili olduğu düşünülerek çeşitli tartışmalara konu olmuştur. Bunun sebebi ise liderine bağlılık duyan üyelere daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini beklemeleridir (Liden ve Graen, 1980; Scandura vd., 1984).

- **Profesyonel Saygı – PS (Professional Respect - PR)**

Etki, katkı ve sadakat boyutlarına ilave olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda dördüncü boyut olarak eklenen profesyonel saygı boyutu, lider ve üye ikilisinin işinde mükemmelleşmek için örgüt içinde ve/veya dışında bir itibar oluşturma derecesi olarak ifade edilmiştir. Bu boyut genel yapısı itibari ile kişisel deneyim, saygınlık, örgüt içindeki veya dışındaki kişiler tarafından yapılan yorumlar, kişinin elde ettiği ödüller veya mesleki tanınma gibi bir takım temel tarihsel verilere dayanmaktadır. Aslan ve Özata (2009)'ya göre

profesyonel saygı ikili ilişkilerdeki her bir üyenin, örgüt içinde veya dışında işiyle ilgili itibar derecesinin algılanma düzeyini ifade etmektedir. Bu algılama ise bir nokta da bireyin geçmişine dayalıdır, birlikte çalıştığı ve/veya karşılaştığı diğer bireyler yoluyla oluşabilir. Zorunlu olmasa da lider bir üyeyle çalışmaya karar vermeden önce, üye hakkındaki bilgilere erişilebilmektedir. Aynı zamanda bu boyut örgüt içindeki onur ve saygı ile doğrudan ilişkilidir (Liden ve Maslyn, 1998; Oghiadomhe, 2021:14).

LMX teorisi alt boyutların birbirine çok yakın olması ve zaman zaman iç içe geçmesi nedeniyle tek boyutlu olarak ele alınması gerektiği yönünde farklı görüşler mevcuttur. Ancak araştırmalar derinleştikçe teorisyenler LMX'in tek boyutlu değil, aslında çok boyutlu bir kavram olduğu yönünde görüş birliğine varmışlardır (Liden ve Maslyn, 1998). 1990 sonuna kadar yapılan araştırmalarda teorisyenlerin ve uygulamacıların genel olarak boyutlar üzerine çalıştığı görülmüştür. 2000'ler sonrası günümüze kadar olan süreçte ise teorisyenler ve uygulamacılar LMX teorisi kapsamında liderlik stilleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi ele alarak farklı bir bakış açısından incelemeye çalışmışlardır. Kapsamlı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular lider ve üye arasındaki etkileşimin çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu destekleyici niteliktedir (Oghiadomhe; 2021:11). Ayrıca her geçen gün teoriye ilginin artması güven oluşturma (Brower vd., 2000) örgütsel adalet (Masterson vd., 2000; Erdogan vd., 2006), güçlendirme (Gómez ve Rosen, 2001) ve inovatif çalışma davranışı (Kheng vd., 2013; Altunoğlu ve Gürel, 2015; Alsughayir, 2017) gibi farklı değişkenler ile ilişkilendirilmeye yönelik değişkenlere de yer verilerek ikili ilişkiler bağlamında çalışma sayısında belirgin düzeyde bir artışa neden olmuştur. Araştırmaların kapsamı genişledikçe mevcut ölçüm araçlarının yetersiz kalmasına ve farklı ölçüm araçlarına duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda Bernerth ve çalışma arkadaşlarının 2007 yılında yapmış oldukları araştırmada lider-üye etkileşimindeki iki yönlü değişimi değerlendirmek üzere sosyal değişim perspektifinde lider-üye sosyal değişim ölçeğini geliştirmişlerdir.

Sluss vd. (2008) ise yapmış oldukları çalışmada Çok Faktörlü (LMX-MDM) ölçüm aracını sekiz maddeye, Harris vd. (2008) ise üç maddeye indirgemıştır. Mardanov vd. 2008 yılında yapmış oldukları çalışmada on iki maddelik LMX-MDM ölçme aracına on üçüncü maddeyi ekleyerek LMX-MDM/13 ölçeğini geliştirmişlerdir. Vidyarthi vd., 2010 yılında yapmış oldukları ölçek geliştirme çalışmasında sosyal karşılaştırma kavramına vurgu yaparak lider-üye etkileşim yaklaşımına farklı bir boyut kazandıran Sosyal Karşılaştırmalı (Social Comparison Relative - LMXSC) LMX ölçüm aracını geliştirmişlerdir. Her bir ölçek geliştirme çalışması LMX teorisine önemli düzeyde katkı sağlamıştır ve sağlamaya da devam etmektedir. 2010 sonrasında ise meta analitik tekniklerin daha yaygın kullanılmaya başlanmasıyla birlikte LMX teorisi ile ilişkilendirilen yenilik, yaratıcılık ve inovasyon gibi değişkenler alan yazındaki çalışmalara dâhil edilmiştir. Bu süreçte LMX'i yaratıcı performans süreçlerine dahil edildiği yaratıcılık ve inovasyon üzerine yapılan çalışmalar ön plana çıkmıştır (Atwater ve Carmeli, 2009; Li vd., 2019). Özellikle lider ve üye arasındaki ilişkilerin yaratıcılık için nasıl bir bağlam oluşturduğu, yaratıcı bireylerin nasıl motive edilmesi gerektiği ve çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin nasıl arttırılabileceği yönündeki görüşler alan yazında araştırmacıların giderek daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır (Atwater ve Carmeli, 2009) Burada dikkat çeken husus, liderlik ve yaratıcılık alanında zaman içinde her ne kadar önemli düzeyde ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, liderlerin inovatif davranışı etkilediği ve teşvik ettiği temel mekanizmaların anlaşılmasına katkıda bulunmak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmasıdır (Premru vd., 2022).

Bir sonraki kısımda inovasyon, yenilik ve yaratıcılık kavramlarına ve bu kavramların önemine değinilerek, tez çalışması kapsamında inovatif çalışma davranışı alt boyutları ile detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

1.2. İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞININ GELİŞİM SÜRECİ

Günümüz popüler kavramlarından biri olan inovasyon en temelde bireylerin yaşam tarzını şekillendirirken farklı şekil ve büyüklükteki örgütler için de önemli düzeyde farklar yaratmaktadır. İnovasyon kavramı 1548 yılında “yenilenmek veya değiştirmek” anlamına gelen Latince “innovare” fillinden ve “innovatus” (inno+vatus) isminden türetilmiştir (Erbaşlar, 2019:5). 1900’lü yıllarda ise alan yazında “inovasyon”, “yenilik”, “yaratıcılık” ve “inovatiflik” gibi farklı kavramlar ile ifade edilmeye başlamıştır. Ulusal yazında “innovation” kavramı ağırlıklı olarak “yenilik” ve “inovasyon” olarak çevrilmiş ve farklı disiplinlerde ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Genel olarak bakıldığında ise inovasyon ve yenilik kavramlarının birbirinin yerine kullanılmayacağı, kullanımının doğru olmadığına yönelik eleştiriler yazında ağır basmaktadır. Drucker’a göre inovasyon kaynak yaratmaktadır. İnsan doğada bir şey için bir kullanım bulana ve böylece ona ekonomik değer verene kadar “kaynak” diye bir şey yoktur. O zamana kadar her bitki bir ot ve her mineral ise sadece başka bir taştır (Drucker, 2015:36).

Kavramın öncüsü kabul edilen Schumpeter’e (1942) göre ise bir yeniliğin inovasyon olarak kabul görmesi için ekonomik veya ticari anlamda fayda sağlaması esastır. Bu bağlamda her yenilik bir inovasyon değildir, çünkü her yenilik ekonomik bir fayda getirmez. Schumpeter’den (1942) günümüze kadar popüleritesini koruyan yenilik kavramı tanımı ve türleri açısından klasik sınıflamaların ötesinde son yıllardaki teknolojik ve yönetsel değişimlerin etkisi düşünülerek yazında hızlı-yavaş ve açık-kapalı olmak üzere farklı yenilik türleri üzerinde durulmaktadır (Özmen vd., 2010:23). Schumpeter (1942) tarafından ekonomik açıdan ele alınan inovasyon, kapitalist ekonominin itici gücü “yaratıcı yıkım” olarak ifade edilmiştir. Schumpeter (1942) aynı zamanda inovasyonu üretim faktörlerinin yeni bir kombinasyonu olarak ifade ederek, eskiyi ortadan kaldırıp, yeniyi yaratan bir süreç olarak da ifade etmiştir (Anderson ve King, 1991). Van de Ven (1986) inovasyonu eski fikirlerin yeniden kombine edilmesi, Zaltman vd. (1973) yeni bir ürün, Kirton (1976) ise bir kişilik özelliği olarak ifade etmiştir.

Rogers’da (1954,1962) farklı bir boyutta yeni inovasyonların nasıl yayıldığını ve benimsendiğini açıklayan bir teori olan “inovasyonların yayılması” kavramının ana hatlarını çizmiştir. Utterback ve Abernathy (1975) geliştirmiş oldukları A-U modeli çerçevesinde yeni bir endüstri devrimi ile yenilikçi bir değişim sınıfının ortaya çıktığını ileri sürerek, başlangıçta rakip yaklaşımları olan birçok pazara giriş olduğunu göstermek için bu teoriyi genişletmeye çalışmışlardır. A-U modeli, bugün hala inovasyon teorisi ve pratiğinin temel taşı olarak kabul edilmektedir (Akiike, 2013). Utterback ve Abernathy (1975) A-U çalışmalarından bu yana, ürün ve süreç yeniliğinin/inovasyonunun yanı sıra farklı inovasyon biçimleri öneren teorisyenler ve uygulamacılar olmuştur. İnovasyon konusundaki en temel teorisyenler ise Schumpeter (1934), Utterback ve Abernathy (1975), Porter (1985, 1990), Van de Ven (1986), Anderson ve Tushman (1990), Drucker (1998, 2002), ve Rogers (2010)’dır.

Drucker (1998-2002) ise farklı bir perspektifte inovasyonun girişimcilerin işi olduğunu vurgulayarak örgütlerin ekonomik ve sosyal potansiyellerine odaklanmış ve bu amaçla kullanım için tasarlanmış bir etkinlik olarak tanımlamıştır. Drucker’a (2003) göre inovasyon, girişimcilerin zenginlik üreten yeni kaynaklar yaratması ya da mevcut kaynakların zenginlik yaratma olasılığını arttırmasıdır (Sakaryalı, 2016:3). Bir örgüt için beklenmedik olayların, süreçlerin meydana gelmesi pazar koşullarında yaşanan değişiklikler, demografik farklılaşma ve yeni bilgilerin ortaya çıkması ise inovasyon sürecinin en verimli zamanı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle inovasyonun örgütlere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığı varsayımından yola çıkarak ekonomik büyümenin önemli bir bileşeni olarak ele alınmıştır (Brown ve Eisenhardt, 1995; Mandel, 2004). Wolfe (1994), inovasyon yazınının incelemesinde ve inovasyon araştırmalarında bilgi birikiminin önündeki en önemli engelin araştırmacıların tek bir teorik perspektif içinde kalarak araştırma kapsamlarını sınırlandırmış olmalarına vurgu yapmaktadır. Tek bir bakış açısının benimsenmesi, inovasyonun doğasına aykırı olmakla birlikte araştırmanın kapsamını sınırlandırmakta ve karmaşık bir sürecin değerlendirilmesini de engellemektedir (Wolfe, 1994: 416). Abrahamson (1991) ise bu engeli aşmanın yolunun, çoklu bir bakış açısı geliştirmek olduğunu ileri sürmüştür (Yuan, ve Woodman, 2010). 1990'lardan günümüze kadar olan süreçte ise tanımlamaların ötesinde inovasyon “bir tür davranış biçimi” olarak alan yazında yer almaya başlanmıştır (West ve Farr, 1990, Scott ve Bruce, 1994).

İnovasyon fikirlerin üretilmesi, desteklenmesi ve uygulanmasıyla ilgili davranışların bütünü olarak ifade edilmektedir (Scott ve Bruce, 1998; Janssen, 2000). Davranış biçimi olarak ele alınması “inovatif davranış”, “inovatif çalışma davranışı”, “inovatif iş davranışı” gibi kavramların alan yazında yer almaya başlamasıyla birlikte araştırmalara konu olmuştur.

1.2.1. İnovasyon Kavramının Önemi

İnovasyon, geçmişten günümüze tarihsel süreç içerisindeki gelişimi hızlı olduğu kadar da karmaşık bir süreçtir. İnovasyon en temelde bağlantıları görme, fırsatları tespit etme ve bunlardan yararlanma yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir. Nokta olanları görme ve onları açığa çıkarmak için yeni yollar yaratma becerisi ise inovasyon sürecinin kalbidir (Aslan, 2018:6). İnovasyon aynı zamanda örgütlerin yeni mal ve hizmetler veya yeni üretim ve faaliyet sistemleri geliştirmek için yeteneklerini ve kaynaklarını kullandığı ve böylece müşterilerinin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebildiği bir süreçtir. İnovasyon elbette sadece ürün üreten işletmeler ya da üretilen ürünler ya da sunulan hizmetler ile de sınırlı değildir; özellikle bankacılık sektörü gibi inovasyon yoluyla büyümenin pek çok başarılı örneği hizmet sektöründe de yer almaktadır. Sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik gibi kamu hizmetleri kâr getirmeyebilir, ancak milyonlarca insanın yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir. İyi uygulanmış parlak fikirler, değerli yeni hizmetlere ve mevcut hizmetlerin verimli bir şekilde sunulmasına yol açabilir. İster Tanzanya'daki kurmalı radyolar, isterse Bangladeş'teki mikro kredi finansman planları olsun, yeni fikirler, dünyanın en fakir bölgelerinde yaşayan bazı insanlar için yaşam kalitesini artırma ve mevcut fırsatları ise değiştirme potansiyeline sahiptir (Tidd ve Bessant, 2009:4-5). Bu kapsamda toplumsal ve ekonomik gelişmelerin, teknolojik ilerlemelerin, örgütsel yapıların ve görevlerin dönüşümlerinin bir sonucu olarak, inovasyonun günümüz iş dünyasının önemli bir özelliği haline geldiği konusunda görüş birliği sağlanmıştır (Anderson, vd., 2014).

İnovasyon aynı zamanda belirli bir çerçevede problemleri ve zorlukları ele alarak, mevcut durumu korumaya veya iyileştirmeye yardımcı olmak için uygulanan yeni ve potansiyel olarak faydalı ürünler, hizmetler veya süreçlerdir (West ve Farr, 1990). Bu bağlamda hayatta kalma, büyüme, gelişme hatta sürdürülebilirlik sorunsalı alandaki yerleşik oyuncular için bir problem teşkil ederken, yeni gelenlerin oyunun kurallarını yeniden yazmaları, kendilerine niş alanlar yaratmaları açısından büyük fırsatlar sunmaktadır (Aslan, 2018:6). Böyle bir ortamda ise bir kişinin problem olarak nitelendirdiği şey belkide diğerinin fırsatıdır. İnovasyonun doğası girişimcilikle doğrudan ilgili olmasına bağlıdır. Fırsatları tespit etme ve bunlardan yararlanmanın yeni yollarını yaratma becerisi ise inovasyon sürecinin kalbidir. Girişimciler risk alırlar, ancak farklı bir şey yapmayı başarırlarsa, özellikle de bu girişimleri zaten oyunda olan mevcut oyuncuların performanslarını yükseltmeyi içeriyorsa, potansiyel kazanımlara karşı parlak bir fikir ileri sürmenin maliyetlerini hesaplarlar. Peki, inovasyon neden önemlidir? Günümüz başarılı örgütlerinin en önemli ortak noktasının, başarılarının büyük ölçüde inovasyondan kaynaklanmasıdır (Tidd ve Bessant, 2009:5).

Kısacası inovasyon, değişim ve dönüşümden maddi veya manevi olarak beklenen faydaları elde etmeye yönelik kasıtlı girişimlerle sınırlıdır. Bir bilgisayar arızası nedeniyle belirli bir zaman diliminde bir grup çalışanın e-posta kullanamadığını varsaydığımızda, müşterileriyle iletişim kurmak için telefonu daha sık ellerine aldıkları için satış sonuçları iyileşiyorsa kısa süreli bu çözüm yenilikçi bir eylem olarak kabul edilemez. Fakat örgüt/örgütler müşteri ilişkilerini ve satış sonuçlarını iyileştirmek için kasıtlı olarak bu eylemi gerçekleştiriyorsa, inovatif bir çözüm olarak kabul edilebilir. Çünkü İnovasyon rutini değiştirme ya da rutin bir değişim değildir. İşten ayrılan veya emekli olan bir çalışanın yerine yeni birinin atanması yenilikçi olarak kabul edilemez, ancak tamamen yeni bir görev oluşturulması kabul edilebilir. Özetle inovasyon karşılıklı etkileşimi ve uygulamayı içerir; yani sadece yeni bir şey geliştirmek, kullanılmadığı sürece inovatif olarak kabul edilemez, maddi bir kazanç sağlamadığı sürece de inovasyon olarak kabul edilmesi doğru değildir (King ve Anderson, 2002). Her ne olursa olsun, özellikle de günümüz koşullarında inovasyonun olmadığı bir başarıdan söz edilemez. İnovasyon bireyler, gruplar ve örgütler açısından önemli bir faktördür.

1.2.2. İnovasyon, Yenilik ve Yaratıcılık

İnovasyon, yenilik ve yaratıcılık yazınının en önemli özelliği, kavramlar arasındaki sınırların net olmaması ve teorisyenlerin gelecekte yapılacak olan çalışmalarda bunlar arasında daha net bir ayrım yapılması çağrısında bulunmalarıdır (Rank vd., 2004). Örneğin, Paulus (2002) inovasyon ve yaratıcılık sürecinin kaotik bir süreç olduğunu, yaratıcılığın sadece ilk aşamada ortaya çıkmadığını, bunun yerine yaratıcılığın tüm süreç boyunca ortaya çıktığını ve tekrarlandığını ileri sürmüştür. King ve Anderson (2002) inovasyonu, onu tanıtan bireyler için mutlaka yeni olmasa da, tanıtıldığı sosyal ortamda (birey, grup, firma, endüstri, toplum) yeni bir şey olarak değerlendirmektedir. Fikirler ise yenilikler için gerekli koşullar ve bir başlangıç noktasıdır. Her yenilik mutlaka bir tür fayda üretmeyi amaçlamaktadır. Bu faydalar ise finansal kazançların yanı sıra, kişisel gelişim, artan memnuniyet, gelişmiş bağlılık veya kişiler arası daha iyi bir iletişim olabilir (Jong, 2007:16). İnovasyon, aynı zamanda bireyler arasındaki etkileşimlerden doğan sosyal bir süreçtir. İnovasyon yapan/lar ve inovasyondan etkilenen/ler arasında mutlak suretle bir etkileşim vardır. Yaratıcılık ise olayların bireyin içinde gerçekleştiği bilişsel bir süreçtir (West ve Farr, 1990:11). Bu bağlamda inovasyon ve yaratıcılık kavramları tarihsel süreç içinde birbirinden ayıramayacak iç içe geçmiş yapılardır. Yenilik ise alan yazında inovasyon kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Gittikçe çevresel ve örgütsel koşulların daha zor bir hal aldığı ortamlarda örgütsel başarıyı sağlamak ve sürdürmek için araştırmalar inovasyon ve yaratıcılığının önemine her geçen gün daha fazla vurgu yapmaktadır (Amabile, 1988; Scott ve Bruce, 1994; Van Der Vegt ve Janssen, 2003; Janssen vd., 2004; Janssen ve Huang, 2008). Araştırmalar çalışan yaratıcılığının örgütsel yeniliğe, etkinliğe ve sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağladığını da göstermektedir (Kanter, 1983; Amabile, 1996). Ayrıca yaratıcı fikirler üreten çalışanlar örgüte fayda sağlayan değişim için de yeni çözümler ve olanaklar sunmaktadırlar (Madjar vd. 2002; Madjar, 2005). Bugüne kadar bireysel düzeyde inovatif davranış üzerine yapılan çalışmaların çoğu ve ölçümleri, yaratıcı fikirleri savunmak veya uygulamakla ilgili davranışlardan ziyade yeni fikirlerin (yaratıcılık) üretilmesine odaklanmaktadır.

İnovasyon teorisi ise daha geniş bir yelpazede inovasyonun yenilik ve yaratıcılıktan daha geniş olduğunu ve fikirlerin uygulanmasını da içerdiğini vurgulamaktadır. İnovasyon bir süreç ise, o halde bu sürecin tüm çıktılarında dikkate almamız gerekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2008). Son on yıllık süreçte, teorisyenler ve uygulayıcılar inovasyon, yenilik ve yaratıcılık denkleminde çıkararak inovasyonun bir davranış biçimi olduğu varsayımına odaklanmış ve inovatif davranışı araştırmaya ve keşfetmeye yönelmişlerdir (Tahsildari vd., 2014). Söz konusu kavrama ilginin artmasının en önemli nedeni örgütlerin ürünlerine, hizmetlerine, prosedürlerine ve süreçlerine en azından bir dereceye kadar inovasyonu dâhil etmeden ayakta kalamayacakları bir ortam yaratan günümüz iş dünyasının rekabet gücünden kaynaklanmaktadır. İnovatif davranış en başta tek bir boyut olarak ele alınırken, zaman içinde ise yapılan çalışmalarla birlikte çok boyutlu bir hal almıştır. Çünkü inovatif davranış hem yeni fikirlerin üretilmesini hem de uygulanmasını içeren bir süreçtir. Örgüt içinde her çalışanın yaratıcı olması yaratıcı davranması, yenilikçi fikirler, çözümler, süreçler üretmesi beklenmektedir ancak her yaratıcı çalışan inovatif olmak zorunda da değildir (Khan vd., 2015; Faraz vd., 2018). Bu kapsamdan yola çıkarak bireyler ve inovasyon arasındaki ikili ilişkiyi araştırmaya yönelik çalışmalar alan yazında yer almaya başlamıştır. Çalışmaların odaklandığı temel varsayım bireylerin inovasyon karşısında farklı tepki verme eğilimi göstermeleridir (Rokeach, 1967; Nabseth ve Ray, 1974). Benzer şekilde yaratıcılık ve yenilik üzerine yapılan ilk araştırmalar da bireysel özelliklerin çalışma ortamlarında inovatif davranışın belirlenmesinde kilit faktör olduğu varsayımına dayanmaktadır (Barron ve Harrington, 1981; Ford ve Gioia, 1995). Buradaki temel ayrım ise inovatif çalışma davranışı ve çalışan yaratıcılığı kavramlarının kavramsal ölçekte birbirinden farklı olmasıdır (West ve Farr, 1990; Scott ve Bruce, 1994). Yaratıcılığın aksine, inovatif çalışma davranışı açıkça bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır. İnovatif çalışma davranışı, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve/veya iş süreçlerinin üretilmesini sağlamaya yönelik çalışan yaratıcılığında olmak üzere tüm davranışlarını kapsar. Yaratıcılık ise inovatif çalışma davranışının bir alt kümesi olarak düşünülebilir, en çok problemlerin veya performans boşluklarının fark edildiği ve algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirlerin üretildiği, inovasyon sürecinin başlangıcında ortaya çıkmaktadır (West, 2002, Jong, 2007:20).

Tüm bu farklılıklara rağmen, çalışan yaratıcılığı ile inovatif davranış arasında benzerlikler de vardır. Bu benzerlikler, bireylerin yaratıcı bir çözüme ulaşmaya çalışırken bilgiyi nasıl bir araya getirdiklerini ve kullandıklarını açıklamak için önerilen modellerden de anlaşılabilir. Wallas (1926) yaratıcı fikirlerin hazırlık (preparation) – kuluçka (incubation) – aydınlatma (illumination) ve doğrulama (verification) olmak üzere dört aşamada doğduğunu ileri sürmüştür. Wallas (1926)'a göre hazırlık aşaması, bir problemin tanınması ve ön analizi ile karakterize edilir. Sonraki kuluçka evresi sırasında hiçbir bilinçli zihinsel çalışma gerçekleşmez. Bir kişi bilinçli olarak başka problemler üzerinde çalışıyor olabilir veya sadece rahatlayabilir ve ara verebilir. Ancak bu sürede zihin bilinçsizce, çağrışımlar dizileri oluşturarak problemler üzerinde çalışmaya devam eder. Aydınlanma aşaması ise umut vadeden bir fikir bilinçli olarak farkındalığa ulaştığında gerçekleşmektedir. Son olarak doğrulama aşaması ise kişinin fikrini değerlendirmeyi, iyileştirmeyi ve geliştirmeyi içermektedir (Jong, 2007:20-21). Yenilik ise alan yazında değişen ihtiyaçlar temelinde şekillenen ve hayata geçen bir kavram olarak ele alınmıştır. Temelinde ihtiyaçlar olan yenilik, yaratıcılık sürecinin sonucunda ortaya çıkmakta ve değişimi beraberinde getirmektedir. Yenilik konusunda yapılan araştırmalarda ve tartışmalarda kavramın temel analiz düzeyini de yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması oluşturmaktadır (Özmen vd., 2010:100). Bu bağlamda bireyler ve inovasyon arasındaki ilişki günümüzde hala dergilerin araştırma sonuçlarını düzenli olarak raporladığı projeler için popüler bir odak noktası olmaya devam etmektedir.

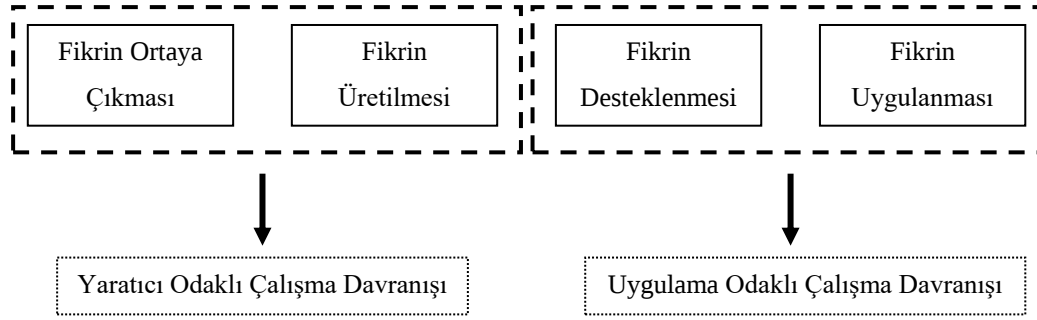
Alan yazında konuya artan ilgi ve araştırma sayısının artması bireyler ve inovasyon arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere inovatif davranış kavramını ön plana çıkarmıştır. İnovatif davranış bireyler tarafından yeni fikirlerin üretildiği, yaratıldığı, geliştirildiği, uygulandığı, değiştirildiği ve uygulandığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Thurlings vd., 2015). Genel olarak ise inovatif davranış, örgüt içindeki çalışanların inovasyon sürecine katkıda bulunabilecekleri tüm davranışları kapsayan bir yapıdır (Amir, 2015). İnovatif davranışının ortaya çıkmasında bireysel özelliklerin en temel belirleyici faktör olması yani tüm bu süreçlerin (inovatif davranışların) bireysel özelliklerden kaynaklanıyor olduğu gerçeği ise bireysel inovatif davranış kavramını gündeme getirmiştir. West ve Farr (1990) bireysel inovatif davranış kavramını rol performansına, gruba veya örgüte fayda sağlamak amacıyla örgüt içinde

yeni fikirlerin bilinçli olarak yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak ifade etmişlerdir (Amir, 2015). Bu noktada ise bireylerin gerçekleştirmiş olduğu tüm inovatif faaliyetlerin örgüt içinde ve çalışma ortamlarında ortaya çıkması, sadece bireysel olarak değil grup ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesi ise inovatif çalışma davranışı kavramına doğru bir yönelime neden olmuştur. Bu bağlamda inovatif davranış üç alt başlıkta ele alınmıştır.

1.2.3. İnovatif (Yenilikçi) Davranış - İB

Katz (1964), inovatif davranış kavramının ve araştırmalarının öncüsü olarak kabul edilmektedir. Katz (1964) bir örgütün inovatif olması gerekliliğinin varoluşsal bir ihtiyaç olduğunu, böylece işgörenlerin katılım davranışını geliştiren ve besleyen motivasyon uygulamalarını anlamak ve uygulamak için liderliğe bağımlılık yarattığını da belirtmektedir. İnovatif davranış çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak üzere yaptıkları işin ve rol tanımlarının ötesinde değerlendirerek, görevleri anlama ve gerçekleştirme becerisi olduğunu ileri sürmüştür. Hurt vd. (1977) ise inovatif davranış, bireyin değişmeye istekli olmasını ifade eden bir kişilik kurgusu olarak kavramsallaştırılmıştır. 1980'li yıllarla West ve Farr (1989) tarafından "inovatif/yenilikçi davranışlar" kavramına yönelik yapılan çalışmalar yazında öncelikle psikoloji olmak üzere antropoloji, sosyoloji, işletme ve iletişim gibi alanlarda da etkili olmuştur. West ve Farr'a (1989) göre inovatif davranış; çalışanların bilinçli olarak ürünler, süreçler ve prosedürlere ait yeni fikirlerini kendi iş rolüne, iş birimine veya bütün örgüte uygulaması veya benimsemesidir (West ve Farr, 1989). Alan yazında İnovatif (Yenilikçi) Davranış'ın (Innovative Behaviour - IB) en yaygın modeli ise sürecin en temelde fikrin ortaya çıkması, fikrin üretilmesi, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulanması olmak üzere dört adımdan oluştuğu ve örgütlerde yaratıcılık ve yenilik sürecinin iki farklı aşamadan meydana geldiği modeldir (Şekil 5).

Şekil 5: İnovatif Çalışma Davranışının Dört Aşaması (Janssen, 2000)

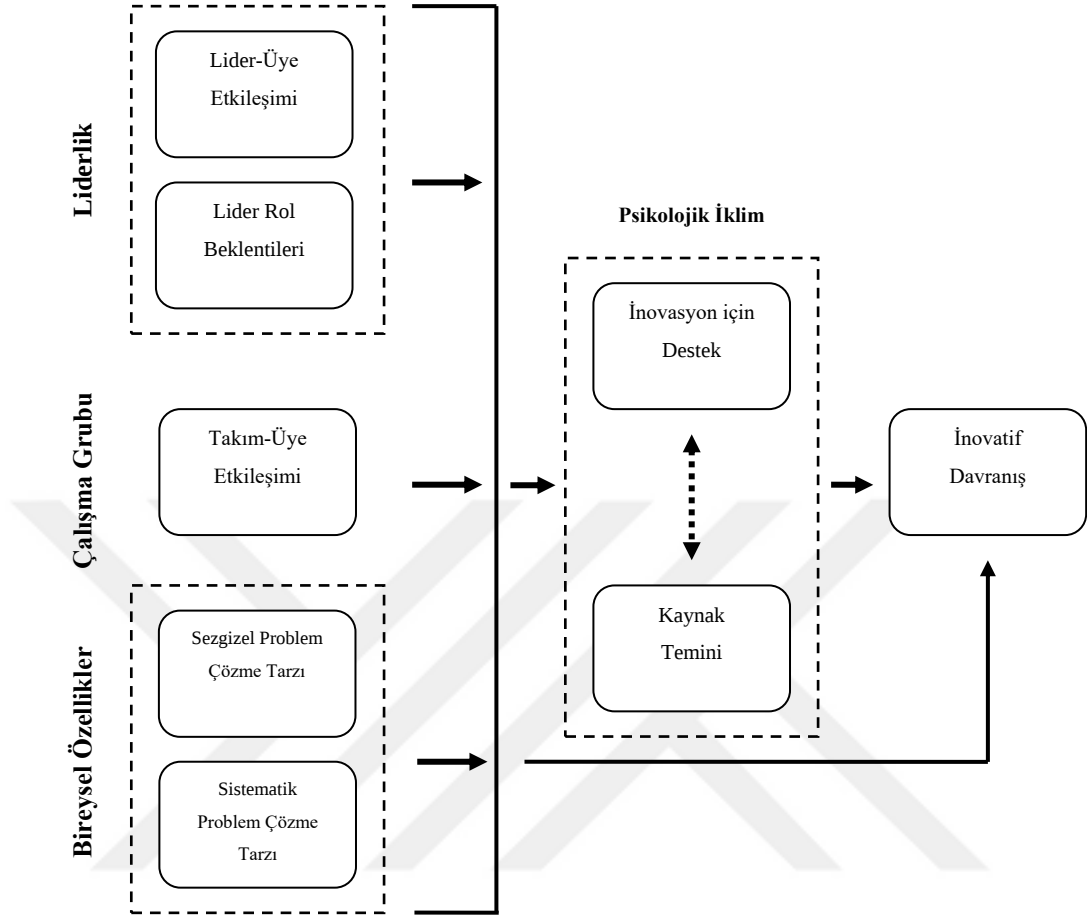


Kaynak: Dorenbosch vd. (2005:130)

Genellikle yaratıcılık olarak ifade edilen fikir üretimi aşaması, aynı zamanda yeni ve faydalı olan fikirlerin üretilmesi ve ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996). Fikir uygulaması aşaması ise üretilen fikirlerin değerlendirilmesi, uygulamaya konulması ve yerleşik örgütsel uygulamalara dâhil edilmesidir (Mumford, 2000; Gilson ve Shalley, 2004; Reiter-Palmon ve Illies, 2004; Zhang ve Bartol, 2010). Yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesi aşamasına atıfta bulunurken bu fikirlerin her zaman uygulanabilir olacağı anlamına gelmemektedir (Nedkovski ve Guerci, 2015). İnovasyon ise tüm sürecin bir bütün olarak kapsama dâhil edilmesidir. Çünkü temel görüşte fikir üretme ve fikir uygulama aşamaları bireyler tarafından farklı davranışlar gerektirmektedir (Farr ve Ford, 1990; West, 2002; Axtell vd. 2006).

Örneğin fikir üretme, araştırma, farklı düşünme ve daha yüksek risk eğilimi gerektirirken (Miron vd. 2004), fikir uygulama aşaması sistematik düşünme ve daha düşük risk eğilimi gerektirmektedir (West, 2002). Kanter (1983-8) inovatif davranışı ifade etmek için fikir üretme, iş birliği/geliştirme ve uygulama olmak üzere üç boyut ileri sürerken, benzer şekilde Scott ve Bruce (1994) da Kanter (1988)'in çalışmalarına dayanarak çok aşamalı bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Scott ve Bruce (1994) inovatif davranışın belirlenmesine yönelik alan yazında kabul gören ve öncü olarak nitelendirilen varsayımsal bir model ileri sürmüşlerdir (Şekil 6).

Şekil 6: İnovatif Davranışın Belirlenmesi: Varsayımsal Bir Model



Kaynak: Scott ve Bruce (1994:583)

Modelde inovatif davranış ile etkileşim halindeki dört sistemin (birey, lider, çalışma grubu ve yenilik ortamı) var olduğu ileri sürülmektedir Scott ve Bruce (1994:583). Tüm bu bilgilerden yola çıkarak inovatif davranış, örgüte fayda sağlayan yeni yöntem, prosedür ve yaklaşımların iş görenler tarafından şekillendirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir. İnovatif olmak ise giderek daha dinamik hale gelen bir ortamda rekabet edebilirliğin ana itici gücü olarak kabul edilmektedir (Ford ve Gioia, 1995; Amabile, 1996; Tushman ve O'Reilly, 1996; King ve Anderson, 2002; Chen ve Kaufman, 2008; Rosa vd., 2008; Shalley ve Gilson, 2008). Bir örgütün inovatif olabilmesi için, çalışanlarından gelen fikirlerden yararlanabilmesi gerekir, çünkü "...fikirleri geliştiren, yayan, geri bildirim veren ve değiştiren örgüt çalışanlarıdır" (Van de Ven, 1986: 592).

Sonuç olarak, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığını ve inovatif davranışını neyin etkinleştirdiğini veya engellediğini araştırmak önemlidir (Yuan ve Woodman, 2010). Bu bağlamda bireysel özelliklerin inovatif davranış için gerekli olduğu fikrinin kabul görmesi ile yazında bireysel inovatif davranışın ne olduğuna ve bağlamsal faktörlerin bireysel inovatif davranış üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışma sayısı ise kavramın gelişimi ile her geçen gün artmaktadır (Perry-Smith, 2006).

1.2.4. Bireysel İnovatif (Yenilikçi) Davranış - İBB

Yaratıcılık ve yenilik üzerine yapılan ilk çalışmalar, bireysel özelliklerin iş yerinde inovatif davranışın belirlenmesinde kilit faktör olduğu fikrine odaklanmaktadır (Barron ve Harrington, 1981; Ford ve Gioia, 1995). Bireyler ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmanın temeli ise bireylerin inovasyon karşısında farklı tepki verme eğilimi gösterme varsayımına dayanır. Bireysel olarak çalışanların eylemlerinin sürekli yenilik ve iyileştirme için önemli olduğu fikri sadece inovasyonla ilgili akademik yazında sınırlandırılmamakla birlikte, aynı zamanda toplam kalite yönetimi ve kurumsal girişimcilik gibi diğer birçok popüler yönetim ilkesi üzerinde de vurgulanmaktadır (McLoughlin ve Harris, 1997; Sharma ve Chrisman, 1999, De Jong ve Den Hartog, 2008). Bireysel inovasyon davranışı (individual innovation), kişilik özellikleri, çıktılar ve davranışlar açısından incelenmiştir. Hurt vd. (1977), bireysel inovasyonu kişilik temelli olarak görmüş ve genel bir değişim isteği olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Axtell ve çalışma arkadaşları da (2000) bireylerin önerilerine ve gerçekleşen inovasyona ilişkin bir değerlendirme yaparak bireysel inovasyona çıktı tabanlı bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Yazında bireysel inovasyon dışında ayrıca çalışan inovasyon davranışı (*employee innovation behavior*) kavramına da yer verilmektedir. Çalışan inovasyon davranışı bir çalışanın yeni ürünler geliştirmeye, yeni pazarlar geliştirmeye veya istihdam edildikleri örgütlerde iş rutinlerini iyileştirmeye yönelik davranışları olarak tanımlanır (Åmo, 2005:47). Çalışmalar da genellikle bireysel farklılıkların ve çalışma ortamı değişkenlerinin inovatif davranış öncülleri olarak kabul edebileceğini önermektedir (Perry-Smith ve Shalley, 2003; Yuan ve Woodman, 2010).

Bireyler ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar 1960'ların sonlarına ve 1970'lerin başına kadar uzanırken (örn. Rokeach, 1967; Nabseth ve Ray, 1974) bu davranışların çalışma ortamlarında ortaya çıktığı düşüncesi zamanla sorgulanma başlanmasıyla birlikte inovatif çalışma davranışı kavramı gündeme gelmiştir.

1.2.5. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı - IWB

Örgütler, artan rekabet ve değişen pazar koşullarında müşteri beklentilerinin de farklılaşmasıyla birlikte ortaya çıkan zorluklar ve problemler karşısında hayatta kalabilmek için sürekli kendini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar bu nedenle de inovasyona olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Savelsbergh vd., 2012; Somech ve Khalaili, 2014). Bu ihtiyaç, örgütleri özellikle ürünler ve çalışma yöntemleri konusunda yeni fikirler geliştirmeye, benimsemeye ve uygulamaya çalışanları da özellikle çalışma ortamlarında inovatif olmaya ve inovatif çalışma davranışına yönlendirmektedir (Kanter, 1988; West ve Farr, 1990). İnovatif çalışma davranışı (Innovative Work Behaviour – IWB) genel hatları ile yeni fırsatların araştırılmasını ve yeni fikirlerin üretilmesini içermektedir (De Jong ve Den Hartog 2008). IWB, aynı zamanda çalışanların kendi iş bağlamında yenilik geliştirilmesiyle ilgili olarak bireysel veya sosyal etkileşim içinde gerçekleştirdiği tüm fiziksel ve bilişsel iş faaliyetlerini de kapsamaktadır (West ve Farr, 1990; Messmann ve Mulder, 2014). İnovasyon sürecinde çalışanların yürüttükleri iş faaliyetleri aynı anda farklı amaçlara hizmet edebilir. Örneğin, çalışanlar var olan bir çalışma sürecini değiştirmek için fikirlerini diğer çalışanlar ile paylaştığında ve/veya tartıştığında, öncelikle fikirlerini geliştirmeye çalışabilirler (yani fikir üretme) ya da diğer çalışanları da inovatif davranmaya (yani fikir tanıtımı) yönlendirebilirler (Scott ve Bruce, 1994; Dorenbosch vd., 2005; Messmann ve Mulder, 2020). Bu bağlamda örgütlerin doğrudan inovasyon çabaları çalışma ortamında çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, inovasyonun nasıl geliştirildiği ve çalışanların çalışma davranışlarının bu süreçle nasıl ilişkili olduğunu anlamak örgütler için kritik öneme sahiptir (Kanter 1988; West ve Farr 1990; Scott ve Bruce 1994).

Çünkü inovasyon örgütlerin artan müşteri beklentileri ile başa çıkmalarına, rekabet avantajı sağlamalarına, uzun vadede hayatta kalmaları ve sürdürülebilirlikleri açısından da son derece önemli bir araçtır (Messmann ve Mulder, 2014; Anderson vd., 2014). IWB, aynı zamanda çalışanların inovasyon gelişimine katkıları için açıklayıcı ve örgütsel psikolojik araştırmalara dayanan kapsamlı bir yapıdır (Amabile 1988; Zhou ve Shalley, 2003; Anderson vd. 2014). İnovasyon geliştirmenin bağlamsal yapısı, en fazla çalışanların bu sürece katkıda bulunduğu iş faaliyetlerine bakıldığında belirgindir ve üç yapıda değerlendirilebilir. Öncelikle IWB, sosyal dinamiklerle kategorize edilir. İnovatif çalışma davranışının gerçekleştirilmesi sırasında doğrudan veya dolaylı olarak sürece dâhil olan çalışanların etkileşimde bulunması ve/veya birbirlerine katkıda bulunması muhtemeldir. Aynı zamanda inovatif çalışanlar, öngörülen inovasyonlardan etkilenen diğer çalışanlarında potansiyel olarak olumsuz tepkilerini yönetmek zorundadırlar (Carmeli vd., 2006; Messmann ve Mulder, 2020). İkinci olarak IWB süreç dinamikleri ile karakterize edilebilir. Örneğin bir çalışan diğer bir çalışan ile iş sürecini değiştirmek üzere etkileşime girdiğinde, öncelikle kendi fikrini geliştirmeye çalışabilir. Bu sürede etkileşime girdiği diğer çalışanı da bir şekilde inovatif düşünmeye teşvik edebilir, inovasyona olan ilgisini de uyandırabilirler (Messmann ve Mulder, 2014). Son olarak ise IWB bağlamsal gömülülük (contextual embeddedness) ile karakterize edilir. Çalışanların inovasyon gelişimine katkıda bulunduğu iş faaliyetleri, inovasyon teorisinin geliştirdiği özel iş bağlamındaki ihtiyaçlar ve beklentiler tarafından belirlenir. Böylece iş bağlamı, çalışanların yenilik geliştirme sırasında yürüttükleri faaliyetlere bir anlam ve amaç yükler (Kanter, 1988; Messmann ve Mulder, 2017). IWB, ürün ve hizmet tasarımı, örgüt tarafından kullanılan tüm süreç ve prosedürlere kadar her alana yayılır ve birden fazla paydaşa fayda sağlayan ürünler, süreçler ve prosedürlerle ilgili fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını kapsamaktadır (Farr ve Ford, 1990).

Başlangıç aşamasında tek boyutlu olarak tasarlanan inovatif çalışma davranışı, yalnızca fikirlerin üretilmesini (yani yaratıcı davranışı) içermekle kalmamaktadır. Zaman içerisinde fikirleri somut yeniliklere dönüştürmek için önemli olan sosyo-politik faaliyetleri de ifade ettiği için daha geniş ve kapsayıcı bir davranışsal yapı olarak kabul edilerek çok boyutlu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Janssen ve Van Yperen, 2004; Yuan ve Woodman, 2010; Devloo vd., 2015).

Teorisyenler ve araştırmacılar IWB'nin çok boyutlu ve çok aşamalı bir süreç olduğuna dair görüş birliğine varmış olsalar da IWB'nin içerdiği boyutların doğası ve sayısına ilişkin farklı anlayışları benimsemişlerdir. Boyutlara ilişkin alan yazından elde edilen bilgiler ise Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5: İnovatif Çalışam Davranışı (IWB) Boyutlar

Boyut	Yazarlar	Alt Boyutlar
Tek Boyutlu	Bunce and West (1995) Spreitzer (1995) Basu and Green (1997) Scott and Bruce (1998) Carmeli vd. (2006)	İnovatif Davranış
İki Boyutlu	Farr ve Ford (1990) Krause (2004) Dorenbosch vd. (2005) Kheng vd. (2013) – 4 alt boyut Niesen vd.(2018)	Fikrin Ortaya Çıkması (Yaratıcılık) Fikrin Uygulanması
Üç Boyutlu	Scott and Bruce (1994) Janssen (2000-2001-2003) Amir (2015) Veenendaal ve Bondarouk (2015)	Fikir Üretme Fikir Geliştirme Fikir Gerçekleştirme
Dört Boyutlu	Kanter (1988) Spreitzer (1995) Reuvers vd., (2008) De Jong ve den Hartog (2010)	Fikir Üretme Araştırma Destekleme Uygulama
Beş Boyutlu	Kleysen ve Street (2001) Messman ve Mulder (2012-2014) Steyn ve Bruin (2019)	Fırsat Araştırması/Keşfi (Opportunity Exploration) Üretkenlik (Generativity) Biçimlendirici Soruşturma (Formative Investigation) Destekleme (Championing) Uygulama (Application)
Yedi Boyutlu	Lukes ve Stephen (2017) Pala ve Turan (2019)	1. Fikir Üretimi 2. Fikir Arama 3. Fikir İletişimi 4. Uygulamaya Başlama Faaliyetleri 5. Diğerlerini Dâhil Etme 6. Engellerin Üstesinden Gelme 7. Yenilikçi Çıktılar

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Alan yazında kavramın gündeme gelmesiyle birlikte IWB'nin iki temel boyuttan oluştuğu yönünde yaygın bir kabul görüş hâkimdir. Farr ve Ford (1990) IWB'nin yaratıcılık ve uygulama olmak üzere iki temel boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir. Krause (2004) ve Dorenbosch vd. (2005) ise yaratıcılığa yönelik ve uygulamaya yönelik çalışma davranışlarını içeren iki aşamalı bir modele ek olarak alt boyutları olan çok aşamalı modellerde önermişlerdir. Fikir üretme, geliştirme ve uygulama olmak üzere üç boyutlu ve alan yazında en çok atıf alan model ise Scott ve Bruce (1994) ve Janssen (2000) çalışmalarına dayanmaktadır. Kanter (1988)'in çalışmalarından yola çıkarak Scott ve Bruce (1994), IWB'yi başlangıç aşamasında bir bütün olarak tek boyutta değerlendirmiş, sonrasında ise fikir üretme, koalisyon kurma ve uygulama olmak üzere çok aşamalı bir süreç olarak ele almışlardır.

Janssen (2000)'de Scott ve Bruce'un (1994) IWB kavramsallaştırmasını benimseyerek IWB'yi fikir üretme, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulanması olmak üzere üç boyutlu olarak ifade etmektedir. Janssen (2000), inovasyonun genellikle işle ilgili problem veya uyumsuzluklar çıkması durumunda ve ortaya çıkan yeni trendler tarafından teşvik edilen fikir üretme aşaması ile başladığını ileri sürmektedir. Janssen (2000), küçük yenilikler söz konusu olduğunda, bir kişinin tüm faaliyetlere dâhil olabileceğini, daha karmaşık süreçlerin ise alana özgü uzmanlık gerektirdiğini belirtmiştir. Janssen (2000) tarafından yürütülen bir dizi araştırma Lukes ve Stephan (2017) başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından kabul edilmiştir. Boyut sayısındaki farklılaşma ölçüm aracı geliştirme noktasında da farklılıklara neden olmuştur. Lukes ve Stephan (2017) yedi boyutlu ölçüm aracını geliştirme sürecinde Scott ve Bruce (1994) çalışmasından bazı maddeleri kullanırken, Lin ve Lee (2017) ise ölçüm aracının maddelerini uyarlamayı tercih etmişlerdir.

Kleysen ve Street (2001) IWB'nin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu varsayımını benimseyerek fırsatın araştırması, üretkenlik, bilgi araştırması, savunma ve uygulama olmak üzere beş boyutlu bir model önermişlerdir. Fırsat araştırması, inovasyon fırsatları hakkında daha fazla şey keyfetme veya öğrenme eylemini içermektedir.

Bu boyut çevreye dikkat etmeyi, olası fırsatlar hakkında bilgi toplamayı, olasılıkları aramayı ve yenilikleri tanımlamayı içerir. Üretkenlik ise yararlı değişikliklere ve çözümlere atıfta bulunan yaratıcı fikirlerin de formülasyonudur. Bilgi araştırması, doğrudan araştırma yapmakla ilgilidir. Savunma, destekleme ise inovatif fikirlerin destek görmesi için gerekli kaynakların seferber edilmesidir (De Bruin ve Steyn, 2019). Uygulama boyutu ise inovatif davranışın son aşamasıdır. Çözümlerin uygulanması, mevcut sistemleri yeniden düzenlenmesi veya değiştirilmesidir. De Jong ve Den Hartog ise (2010) ise alan yazında Scott ve Bruce (1994) ve Jansenn (2000)'den sonra en çok kabul gören fikir keşfi, fikir üretimi, fikrin desteklemesi ve uygulanması olmak üzere dört boyutlu bir model önermişlerdir. Fikir keşfi, bireyin bir problemin üstesinden gelme veya fırsatı değerlendirme dürtüsüyle problemin, fırsatın tanımlandığı inovasyon sürecinin ilk adımı olarak görülmektedir. Bu adım genellikle ortamdaki sürekli değişkenlerle ilgili problemleri veya fırsatları tanımlar, mevcut ürünler, hizmetler veya süreçlerle ilgili problemleri içerebilir. Fikir üretimi, IWB'nin bir sonraki önerilen unsurudur. Belirlenen problemleri çözme veya fırsatları değerlendirme fikriyle ilişkilidir. Burada ifade edilen temel olgu ise “mevcut parçaların yeni bir bütün haliyle yeniden düzenlenmesidir” (De Jong ve den Hartog, 2010:24). Fikirlerin savunulması boyutu ise inovasyonu temel unsurudur. Fikrin uygulanması, fikir için yeterli destek elde edildikten sonra gerçekleşir. Fikri gerçekleştirmek için yeterli çabayı göstermeyi ve sonuç odaklı olmayı gerektiren bir süreçtir. Örgüt içinde bir inovasyon kültürü yaratmak ve örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek beklenmektedir (De Bruin ve Steyn, 2019).

Bu bağlamda Tablo 5'te yer alan teorisyenler ve araştırmacılar IWB'nin aşamaları olarak nitelendirdikleri boyutları konusunda farklı görüşleri benimsemiş olsalar da her boyutun birbiri ile bağlantılı ve ilişkili olduğu yönünde ortak bir görüşü de benimsemektedirler. IWB'nin boyutlarının bu denli farklılaşması ölçüm araçlarında da farklılaşmasına neden olmuştur. Scott ve Bruce (1994)'ün geliştirmiş olduğu ölçüm aracının kullanımı yazında sıkça tercih edilmesine rağmen başlangıç aşamasında tek boyutlu bir değerlendirme yapması nedeniyle çokça eleştirilmiştir. Benzer şekilde Kleysen ve Street (2001)'de tek bir boyut olarak ölçmeyi denemişler fakat ölçüm aracının çok boyutlu olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

Janssen (2000-2001-2003) ise Scott ve Bruce (1994)'un çalışmalarından yola çıkarak çok boyutlu bir model geliştirmiştir. De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ölçme aracı da yazında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) Ölçüm Araçları

Yazar/Yazarlar	Madde Sayısı	Boyut/Faktör
Hurt vd. (1977)	20	1
Ettlie and O'Keefe's (1982)	11	1
Scott ve Bruce (1994)	6	1-3
Bunce ve West (1995)	5	1
Spreitzer (1995)	4	1
Basu ve Green (1997)	4	1
Scott ve Bruce (1998)	4	1
Janssen (2000-2001)	9	3
Kleysen ve Street (2001)	14	1-5
Krause (2004)	8	2
Janssen (2003-2004-2005)	9	3
Dorenbosch vd. (2005)	16	2
De Jong ve Den Hartog (2007-2010)	10	4
Reuvers vd. (2008)	4	1
Messman ve Mulder (2012-2014)	37	5
Luke ve Stephan (2017)	23	6-7
Lambriex-Schmitz vd. (2020)	44	7

Kaynak: De Jong ve Den Hartog'un (2010:26) çalışmasından yola çıkarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ulusal yazında ise farklı ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmaları yapılmıştır. 2010 yılında de Jong ve den Hartog tarafından geliştirilen “İnovatif Çalışma Davranışı - Innovative Work Behaviour (IWB)” olarak adlandırılan ölçüm aracı 2017 yılında Çimen ve Yeşil tarafından “Yenilikçi Davranış Ölçeği (YDÖ)” olarak Türk kültürüne uyarlama çalışması yapılmıştır (Çimen ve Yücel, 2017). Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçek Akkoç (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak altı maddelik ve tek faktörlü bir ölçek elde edilmiştir. 2019 yılında Çalışkan vd. tarafından Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen Yenilikçi Davranış Ölçeği’ nin ise Türkçe’ye uyarlanma çalışması yapılmıştır. 2020 yılında Pala ve Turhan tarafından Lukes ve Stephan’ın (2017) geliştirdiği Yenilikçi Davranış Ölçeği (YDÖ)’nin Türkçe’ye uyarlanma çalışması yapılmıştır. 2021 yılında ise Baş ve Balaman tarafından Lambriex-Schmitz, vd. (2020) tarafından geliştirilen “Yenilikçi İş Davranışı” ölçüm aracının Türkçe’ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Janssen (2000) tarafından geliştirilen ölçüm aracı ise Türkçe uyarlaması yapılarak ulusal yazında yer alan çalışmalarda kullanılmıştır. Bu bağlamda alan yazında geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve en yaygın olarak kabul edilen Janssen (2000) tarafından oluşturulan fikir üretme, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulanması boyutlarını içeren üç boyutlu model ve ölçüm aracı tez çalışması kapsamında yazardan gerekli izinler alınarak tez çalışması kapsamına dâhil edilmiştir. Bu bağlamda tez çalışması IWB fikir üretme, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulanması olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Alt boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

- **Fikir Üretme – Fikrin Ortaya Çıkması (Idea Generation)**

Fikir üretme inovatif çalışma davranışının en temel boyutlarından biridir. Bu boyut yeni, uygulanabilir ve potansiyel olarak faydalı fikirlerin yaratılması anlamına gelmektedir (Janssen, 2000; Messman ve Mulder 2014). Kanter’e (1988) göre yenilik yapabilmek için, bir ihtiyacın veya fırsatın farkında olmanın yanı sıra, ihtiyaca yönelik yeni yollar inşa etme yeteneği de çok önemlidir. Mumford (2000) bireylerin yeni fikirlerin kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle bireyin problemleri görme ve çözüm üretebilme, yeni çözümleri eleştirel olarak inceleme veya mevcut çözümleri iyileştirme için hali hazırdaki süreçleri tarama becerilerine sahip olmasını

beklenmektedir. Bireyin bu aşama için yüksek bilişsel esnekliğe, yaratıcı öz yeterliğe sahip olması ise istenen ve beklenen bir durumdur (Gupta, 2014:3-4). Yazında fikrin ortaya çıkması, fikir üretme, fikir geliştirme ve iyileştirme amacıyla kullanılan neredeyse tüm kavramlar da bu boyuta atıfta bulunmaktadır.

- **Fikrin Desteklenmesi – Savunulması (Idea Championing)**

Fikrin üretilmesi tek başına yeterli olarak görülmediğinden dolayı mutlak suretle üretilen fikirlerin desteklenmesi gerektiği yönünde yazında genel bir kabul görüş hâkimdir. Bir yeniliği uygulamak için genellikle koalisyon kurmaya ihtiyaç duyulur. Bir fikrin desteklenmesi, savunulması, fikre taraftar bulunması noktasında sürecin meşrulaşmasında da önemli bir avantaj yaratmakla birlikte potansiyel müttefiklere sağlanan iş birliği ile de güç kazandırmaktadır. Bu boyut genel yapısı itibari ile diğer çalışanları veya yönetimi inovatif fikir konusunda etkilemek, ikna etmek, iş birliğine/koalisyona zorlamak gibi davranışları içermektedir (Van de Ven, 1986; Howell ve Higgins, 1990; King ve Anderson, 2002). Çalışanlara inovatif fikirleri konusunda yönetimin ve diğer çalışanların desteği sağlandığında, olumlu ruh hallerinin artması ve daha yüksek düzeyde inovatif davranışla sonuçlanması ise beklenen bir durumdur (Madjar, 2005). Fikrin savunulması, desteklenmesi, taraftarı olunması bu boyut için kullanılan benzer kavramlar olarak yazında karşımıza çıkmaktadır.

- **Fikrin Uygulanması (Idea Implementation)**

Fikrin uygulanması neredeyse tüm modellerde ortak olarak ele alınan son boyuttur. Uygulama en temelde mevcut ürün, hizmet veya prosedürlerin iyileştirilmesi veya geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda fikirlerin gerçekleşmesi ve uygulanabilmesi için çalışanlardan üstün bir çaba ve sonuç odaklı bir tutum sergilemeleri beklenmektedir. Uygulama genellikle yenilikleri iş süreçlerinin düzenli bir parçası haline getirmeyi (Kleysen ve Street, 2001) ve yeni ürünler, hizmetler veya iş süreçleri geliştirme ve bunları test etme ve değiştirme gibi davranışları da kapsamaktadır (Van de Ven, 1986; Kanter, 1988; West ve Farr, 1990).

Gerçekleştirilmesi gereken fikirler belirlenerek, fikirlerin örgüt içinde etkili bir biçimde uygulanması ile uygulama esnasında yaşanabilecek problemlerin belirlenip, uygulamadan vazgeçilmemesi noktasında sonuç odaklı çözüme ulaşmadır. Bu nedenle fikrin uygulanması boyutu IWB teorisinin en önemli bileşenidir.

Bir sonraki kısımda ise sistematik derleme çalışma neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda inovatif çalışma davranışı, dönüşümcü liderlik ve lider – üye etkileşimi olmak üzere ana değişkenler arasındaki ikili ve üçlü ilişkilere yönelik yapılmış olan makale çalışmalarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.



1.3. İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu kısımda elde edilen tüm bilgiler derlenerek inovatif çalışma davranışı odağında dönüşümcü liderlik ve lider – üye etkileşimi değişkenleri arasındaki bağlantıları araştıran ve ortaya çıkaran ikili ve üçlü ilişkileri tartışan makale çalışmalarına yer verilecektir. Sırasıyla inovatif çalışma davranışı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, inovatif çalışma davranışı ve lider- üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, dönüşümcü liderlik ve lider – üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar ve inovatif çalışma davranışı, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisini araştıran makale çalışmaları ele alınacaktır.

1.3.1. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) ve Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) İlişkisi

Örgütler, günümüz koşullarının ortaya koyduğu karmaşık zorlukların üstesinden gelmek için inovatif davranışa giderek daha fazla önem vermektedirler (Scott ve Bruce, 1994; West vd. 2004; Janssen, 2005). İnovatif davranış, çalışanlar bir ürünü, hizmeti veya süreci geliştirmek için yeni ve yaratıcı fikirler kullandığında ortaya çıkmaktadır. En temelde süreç fikrin üretilmesi ve uygulanması olmak üzere iki aşamadan oluşur (Anderson vd., 2014). Sürece çalışanlar dâhil olduğu kadar aynı oranda liderlerde dâhil olmaktadır. Çünkü liderler, örgüt içinde yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve süreçleri ortaya çıkaran yöntemleri kullanarak çalışanların yaratıcı ve inovatif olmaları için uygun ortamları hazırlamaktadırlar. Bu bağlamda teorisyenler, modern liderlik tarzları içinde dönüşümcü liderliğin, örgütlerdeki inovatif davranış eğilimleri için çok önemli olduğunu tartışmışlardır (Bass, 1985; Jung vd., 2003; Sanders ve Shipton, 2012). Teorik bakış açısından değerlendirildiğinde ise dönüşümcü liderlik tarzının, üyelerin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini diğer liderlik tarzlarından daha fazla teşvik ettiği yönünde çalışmalara 1900’lü yıllarda yer verilmeye başlanmıştır (Yammarino vd., 1993; Church ve Wacławski, 1998).

Öncelikli araştırmalar (Örn: Rickards ve Moger, 2000; Shin ve Zhaou, 2003) destekleyicilik, kontrolcü olmayan yönlendirme, yüksek özerklik imkânı verme özelliklerine sahip olan dönüşümcü liderliğin üyelerin yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Özmen vd., 2010:94). Bununla birlikte ampirik araştırmalar dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkilerine ilişkin farklı bulgulara ortaya koymaktadır (Bednall vd. 2018). Örneğin, Eisenbeiss vd. (2008), Wang ve Zhu (2011), Afsar vd. (2019), Li vd. (2019) ve Zhang vd. (2021) pozitif yönde bulgular sunarken, Basu ve Green (1997) ve Jaussi ve Dionne (2003) negatif yönde bulgular sunmaktadır. Kahai vd. (2003) ve Sudibjo ve Prameswari (2021) ve Udin ve Shaikh (2022) değişkenler arası herhangi bir ilişki olmadığını ileri sürmektedir. Pieterse vd. (2010) ise çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde dönüşümcü liderliğin rolüne ilişkin ampirik bulguların az ve tutarsız olduğunu vurgulamaktadır (Bednall vd., 2018). Eisenbeiss ve Boerner (2010) ise farklı bir perspektifte inovatif çalışma davranışını teşvik etmek için dönüşümcü liderliğin yüksek ve düşük seviyelerde farklı mekanizmalardan oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu çalışma dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasında eğrisel bir ilişkinin olduğuna dair önemli düzeyde bulgular sunmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki dönüşümcü liderlerin çalışanlardan yüksek seviyede performans beklentisi, örgütsel düzeyde inovasyonu arttırmaktadır (Jung vd., 2003; Gümüőğlu ve İlsev, 2008). Bu bağlamda da dönüşümcü liderlik, örgütlerin inovasyon performanslarını etkileyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Le ve Lei, 2019). Çünkü dönüşümcü liderler değişim ve dönüşüm süreçlerine odaklanarak, ilham verici bir vizyon ifade ederler. Çalışanları statükoyu sorgulamaya teşvik ederek, bireysel düzeyde gelişmeye ve büyümeye katkı sağlarlar. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini örgütün çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye çalışırlar ve inovatif çalışma davranışını teşvik ederler (Basu ve Green, 1997; Bass, 1999; Bass ve Riggo, 2006; Pieterse vd. 2010). MLQ-TL ve IWB ilişkisini araştırmaya yönelik alan yazında Reuvers vd. (2008) ve Pieterse vd. (2010) başta olmak üzere pek çok çalışma yapılmıştır ve günümüzde de yapılmaya devam etmektedir. Alan yazından ve dip kaynak taramasından ikili ilişkilere yönelik ulaşılan çalışmalara ilişkin örneklem, ülke, kapsam ve kullanılan ölçeklere ilişkin temel bilgiler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) İlişkinine Yönelik Araştırmalar

Yazar/Yazarlar	Araştırma Türü / Örneklem	Ülke	Kapsam/Kullanılan Ölçekler
Reuvers vd. (2008)	n = 335	Avustralya	Bass ve Avolio (1994) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği MLQ (20 Madde) West vd., (2005) İnovatif Çalışma Davranışı (Takım – 4 Madde)
Pieterse vd. (2010)	n = 230	Hollanda	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği MLQ (28 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde) Janssen (1997-2001) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (16 Madde)
Majumdar ve Ray (2011)	n = 120	Hindistan	Sashkin (1997) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (24 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde)
Wang ve Zhu (2011)	n = 212	ABD	Bass ve Avolio (2000) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği MLQ (16 Madde) Farmer vd. (2003) Yaratıcı Kimlik (Bireysel ve Grup) Tierney vd. (1999) Yaratıcılık (Bireysel ve Grup)
Khan vd. (2012)	n = 100	Pakistan	Bass ve Avolio (1990) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği MLQ 5X (36 Madde) Butt (2006) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (28 Madde)
Sanders ve Shipton (2012)	n=158	Hollanda	De Hoogh vd., (2004) Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Aracı (11 Madde) Janssen (2000) ile Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (5 Madde) Dobbins ve Zaccaro (1986) Uyum (Cohesion) Ölçüm Aracı (7 Madde) Dechant vd. (1993) Takım Halinde Öğrenme Ölçeği (16 Madde)
Sharifirad (2013)	n = 583	İran	Li ve Shi (2005) Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Aracı (Çin – 26 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (12 Madde) Drollinger vd. (2006) Aktif Empatik Dinleme Ölçeği (21 Madde) Edmondson (1999) Algılanan Güvenlik Ölçeği (5 Madde) Cammann vd. (1979) Çalışan Memnuniyeti Ölçeği (2 Madde)
Afsar vd. (2014)	n = 87 n = 639	Çin	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği MLQ Form 5X (20 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde) Gudykunst ve Lee (2003) Benlik Kurgusu Ölçüm Aracı (16 Madde)
Weng vd. (2015)	n = 439	Tayvan	Scandura ve Williams (2004); Sosik vd. (2004) ve Gowen vd. (2009) çalışmalarına dayanan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (19 Madde) Sarros vd. (2008); Dackert (2010) ile Wong ve He (2003) çalışmalarına dayanan İnovasyon İklimi Ölçeği (9 Madde) Katz-Navon vd. (2005) ve Naveh vd. (2005) çalışmalarına dayanan Hasta Güvenlik İklimi Ölçeği (28 Madde)

Choi vd. (2016)	n = 356	Kore	Bass vd. (2003) MLQ Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (12 Madde) Janssen (2001) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Connelly ve Kelloway (2003) ile Ruggles (1998) Bilgi Paylaşımı Ölçeği (6 Madde) Eisenberger vd. (1997) ile Lynch vd. (1999) Örgütsel Destek Ölçeği (8 Madde)
Feng vd. (2016)	n = 192 n = 756	Çin	Podsakoff vd. (1990) Dönüşümcü Liderlik Davranış Envanteri (24 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Davranış Ölçeği (Grup – 6 Madde) Feng ve Zhang (2014) Örgütsel Değişim Ölçeği (8 Madde)
Çalışkan ve Arıkan (2017)	n = 401	Türkiye	Podsakoff vd. (1990) Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği (23 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Basım ve Şeşen (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (19 Madde)
Ariyani ve Hidayati (2018)	n = 378	Endonezya	Belirtilmemiş
Bednall vd. (2018)	n= 399 n= 248	ABD vd.	Bass ve Avolio (1992) MLQ Form 6S Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (16 Madde) Van der Vegt ve Janssen (2003) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Garvin vd. (2008) Bilgi Transfer Ölçeği (4 Madde)
Tayal vd. (2018)	n=410	Hindistan	Carless vd. (2000) Dönüşüm Ölçeği (7 Madde) Janssen ve Yperen (2004) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Lu vd. (2006) Bilgi paylaşımı Ölçeği (8 Madde) Trierweiller (2012) Örgütsel Etkinlik Ölçeği (12 Madde)
Afsar, Masood ve Umrani (2019)	n= 399 n= 248	Pakistan	Podsakoff vd. (1990) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (20 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Tim's vd. (2012) İş Becerikliliği Davranışı Ölçeği (15 Madde)
Arslan ve Çakmak (2019)	n=700	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) MLQ Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (20 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde)
Bin Saeed vd. (2019)	n=347 n=393	Pakistan	Bass ve Avolio (1997) MLQ Form 5X Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (20 Madde) De Jong ve Den Hartog (2007) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (12 Madde) Spreitzer (1995) İş Yerinde Güçlendirme Ölçeği (12 Madde) Tierney vd. (1999) İçsel Motivasyon Ölçeği (3 Madde) Zhang ve Bartol (2010) Yaratıcı Süreç Katılımı Ölçeği (11 Madde)
Li vd. (2019)	n=281	Çin	Bass ve Avolio (1997) MLQ Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (12 Madde) Carmeli vd. (200-2009) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Men ve Stacks (2013) Güçlendirme Ölçeği (6 Madde) Robinson ve Rousseau (1994) Lidere Güven Ölçeği

			(7 Madde) Schaufeli vd. (2007) İşe Bağlılık Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale – UWES – 9 Madde)
Phung vd. (2019)	n=558	Vietnam	Bass ve Avolio (1997) MLQ Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (13 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Lee ve Choi (2003) Güven Ölçeği (6 Madde) Brock vd. (2005) Özne Normlar Ölçeği Lin (2007) Bilgi Özyeterliliği Ölçeği Lin (2007) Başkalarına Yardım Etmekten Zevk Alma Ölçeği (4 Madde) Van Dyne ve Pierce (2004) ile Han vd. (2010) - Bilginin Psikolojik Mülkiyeti Ölçeği (5 Madde) Davenport ve Prusak (1998) ile Hsu vd. (2007) Bilgi Paylaşma Davranışı (KSB) Ölçeği (5 Madde)
Pradhan ve Jena (2019)	n=349 n=539	Hindistan	Bass ve Avolio (1990) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ – 20 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Ashmos ve Duchon (2000) Anlamlı İş Ölçeği (3 Madde)
Stanescu vd. (2019-2021)	n=139	Romanya	Bass ve Avolio (1990) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ Form 5X - 45 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (12 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde)
Suhana vd. (2019)	n=210	Endonezya	Bass (1985) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ - 26 Madde) Kleisen ve Street (2001) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (14 Madde) Brock ve dig. (2005) Bilgi Paylaşım Ölçeği (5 Madde)
Afsar ve Umrani (2020)	n=338	Pakistan	Bass ve Avolio (1997) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (20 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Noe ve Schmitt (1986) Motivasyon (Öğrenme) Ölçeği (3 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovasyon İklimi Ölçeği (16 Madde) Maynard ve Hakel (1997) Görev Karmaşıklığı Ölçeği (4 Madde)
Aydın ve Erkuş (2020)	n=287	Türkiye	Carless vd. (2000) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Kısa Form – 7 Madde) Scott ve Bruce (1994) ile Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (7 Madde) Van Den Hooff ve Ridder (2004) Bilgi Paylaşımı Ölçeği (10 Madde)
Tan vd. (2020)	n=406	Singapur	Bass ve Avolio (1990) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ Form 5X - 20 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Scott ve Bruce (1994) 10 Madde - İnovasyon için Algılanan Destek Ölçeği (10 Madde) Holt vd. (2007) Değişim Etkinliği Ölçeği (7 Madde) ve Rafferty vd. (2013) Değişime Yatkınlık Ölçeği (3 Madde)
Abdullatif ve Jaleel (2021)	n=315	Irak	Bass ve Avolio (1997) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ Form 5X – 20 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Jallow (2003) Kalite Kültürü Ölçeği (28 Madde)

Grošelj vd. (2021)	n=126	ABD	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ Form 5X – 20 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Neider ve Schriesheim (2011) Otantik Liderlik Ölçeği (16 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde)
Knezović ve Drkić (2021)	n=371	Bosna - Hersek	Bass ve Avolio (1992) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ – 12 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde) Steel ve Mento (1987) Karar Verme Sürecine Katılım Ölçeği (5 Madde) Colquitt (2001) Örgütsel Adalet Ölçeği (11 Madde)
Sudibjo ve Prameswari (2021)	n=260	Endonezya	Belirtilmemiş
Messmann vd. (2021)	n=130	Hollanda	De Hoogh vd. (2004) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (11 Madde) De Jong ve den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Kasser vd. (1992) - Kreijns vd. (2019) Temel Psikolojik İhtiyaçların Karşıllanması
Zhang vd. (2021)	n= 422	Malezya	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (10 Madde) Cainelli (2004) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Rotter (1966) İç Kontrol Odağı Ölçeği (3 Madde) Srivastava (2016) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (11 Madde)
Gün (2022)	n=123	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ – 20 Madde - Karip, 1998) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (5 Madde) Amabile vd. (1996) Çalışma Grubu Uyum Ölçeği (3 Madde)
Udin ve Shaikh (2022)	n= 193	Endonezya	İsmail vd. (2010) ile Astuty ve Udin (2020) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (7 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) ile Yuan ve Woodman (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) de Vries vd. (2006) ile Lu vd. (2006) Bilgi Paylaşımı Ölçeği (4 Madde) Vallerand vd. (2003) ile Escamilla-Fajardo vd. (2021) İş Tutkusu Ölçeği (4 Madde)
Örücü ve Zeybek (2022)	n=332	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ – 20 Madde - Karip, 1998) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Allen ve Meyer (1990) - Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Reuvers vd. (2008) Avustralya’da dört hastanede çalışan 335 katılımcı ile MLQ-TL ve IWB ilişkisinde cinsiyet farklılıklarını araştırmaya yönelik yapmış oldukları çalışmada, MLQ-TL ile IWB arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca cinsiyet yanlılığı hipotezinden yola çıkarak, dönüşümcü liderlik tarzının erkek yöneticiler tarafından kadın yöneticilere göre daha fazla benimsendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada elde edilen en önemli bulgu da liderlerin cinsiyetine göre MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişki düzeyindeki farklılığın, bağlamın cinsiyetçi doğasından kaynaklandığı varsayımı ile desteklenmesi olmuştur.

Pieterse vd. (2010)'nin Hollanda devlet kurumlarında çalışan 230 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile inovatif davranış ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları, MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü odağında dönüşümcü liderliğin yalnızca psikolojik güçlendirmenin yüksek olduğu durumlarda inovatif davranış ile pozitif olarak ilişkili olduğunu, etkileşimci liderliğin ise benzer koşullar altında inovatif davranış ile negatif yönde ilişkili olduğunu gösteren bulgular sunmaktadır.

Majumdar ve Ray (2011)'in Hindistan'ın Kalküta şehrinde bulunan kamu ve özel bankalarında çalışan 120 şube müdürünü kapsayan araştırmalarında doğrudan MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Araştırma sonuçları kamu ve özel sektör bankalarının şube müdürlerinin, banka türünden bağımsız olarak dönüşümcü liderlik düzeylerine göre inovatif çalışma davranışı eğilimlerinin de farklılaştığını göstermektedir. Örneğin kamu bankaları, özel sektör bankalarına göre daha muhafazakâr yapıda olmasına rağmen, fikir geliştirme alt boyutunda, kamu sektörü bankalarında çalışan müdürlerin, özel sektör bankalarında çalışan müdürlere oranla daha fazla inovatif çalışma davranışı eğilimi göstermiş olmaları beklenenin aksine önemli bir bulgudur.

Wang ve Zhu (2011) ABD'nin güney kesiminde yer alan kuruluşlara kayıtlı yüksek lisansa kayıtlı öğrenciler ve araştırma görevlilerini kapsayan araştırmada dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisinde bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere çok yönlü bir perspektifte yaratıcı kimliğin aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular bireysel düzeyde MLQ-TL'nin, çalışanların bireysel yaratıcılığını, bireysel yaratıcı kimlik aracılığıyla dolaylı olarak pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Khan vd. (2012) tarafından Pakistan'da kamu ve özel bankalarda çalışan yaşları 30 ile 55 arasında değişen 100 banka yöneticinin katılımı ile yapılan araştırmada inovatif çalışma davranışının yordayıcısı olarak tam kapsamlı liderlik modelinde yer alan liderlik tarzları (dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik) ele alınmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular dönüşümcü liderlik ve

etkileşimci liderlik tarzlarının IWB'yi pozitif ve anlamlı düzeyde; serbest bırakıcı liderlik tarzının ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bulgular kamu sektörüne oranla özel sektörde inovatif çalışma davranışı eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Sanders ve Shipton (2012) tarafından yapılan Hollanda'da sağlık sektöründe 21 ekip 158 çalışanı kapsayan araştırmalarında dönüşümcü liderlik ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkinin takım halinde öğrenmenin aracı rolüyle açıklanıp açıklanmadığı veya takım uyumunun bu ilişkiye aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL'nin IWB ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, takım halinde öğrenmenin ise MLQ-TL ve uyum ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

Sharifirad (2013)'in dönüşümcü liderlik, inovatif çalışma davranışı ve çalışan refahı kapsamında yapmış olduğu çalışmanın örneklemini İran'da bulunan üç üniversitede tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak çalışan 583 lisansüstü öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu hipotezini desteklemektedir. Ayrıca araştırma sonuçları aktif dinleme (lider) ve psikolojik güvenlik değişkenlerinin, MLQ-TL'nin IWB üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiğini, MLQ-TL'nin çalışan refahı üzerindeki etkisine ise kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Afsar vd. (2014) tarafından Çin'de faaliyet gösteren beş işletmede bulunan 87 lider ve 639 üyenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolü ve benlik kurgusunun düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklemekle birlikte MLQ-TL'nin IWB'nin fikir üretme ve fikir uygulama alt boyutları ile de olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye psikolojik güçlendirmenin aracılık etmektedir.

Weng vd. (2015) dönüşümcü liderliğin, hemşirelerin inovatif davranışları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapmış oldukları araştırmaya Tayvan'da bulunan hastanelerde çalışan 439 hemşire katılmıştır. Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin hemşirelerin inovatif davranışı üzerinde önemli ölçüde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Örgüt ikliminin ise inovatif çalışma davranışı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu, dönüşümcü liderliğin, hasta güvenliği iklimi ve yenilik iklimi aracılığıyla inovatif davranış üzerinde dolaylı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Choi vd. (2016)'nin yapmış oldukları araştırmada MLQ-TL'nin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini nasıl kolaylaştırdığını ve MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide bilgi paylaşımı ve örgütsel desteğin düzenleyici rolünü test etmek için Kore'de imalat işletmelerinde çalışan 356 katılımcıdan veri toplamışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL'nin IWB ile olumlu yönde ilişkide olduğunu göstermiştir. Ayrıca bilgi paylaşımının MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, örgütsel desteğin ise MLQ-TL ile IWB ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

Feng vd. (2016) Çin'in 5 büyük şehrinde 43 işletmede 112 grup 192 yönetici ve 756 astı kapsayan araştırmada dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi gruplar düzeyinde incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen bulgular dönüşümcü liderliğin grubun inovatif çalışma davranışıyla olumlu yönde ilişkide olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu araştırmada radikal değişim ve artımlı değişimde grubun inovatif çalışma davranışıyla pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki en önemli nokta değerlendirmelerin grup düzeyinde yapılmış olmasıdır. Grup dönüşümcü liderliği, grubun inovatif davranışıyla pozitif yönde ilişkilidir.

Çalışkan ve Arıkan (2017) Mersin'de 401 sağlık çalışanı (tabip, eczacı, hemşire, ebe, sağlık memuru) üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışına etkisi ve bu etkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışının da bu ilişkide aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. MLQ-TL'nin tek boyutlu olarak değerlendirilmesi neticesinde ise örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, benzer şekilde IWB ile de pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca MLQ-TL'nin alt boyutlarından bireysel destek, idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon alt boyutları ile inovatif çalışma davranışı arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ariyani ve Hidayati (2018) Endonezya’da bankacılık sektöründe 378 çalışan katılımı ile yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin ve işe bağlılığın inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular MLQ-TL’nin ve işe bağlılığın IWB üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca işe bağlılık, MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Araştırmada inovatif çalışma davranışını geliştirmede dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin ve çalışan bağlılığının artırılmasının da oldukça önemli ve gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Bednall vd. (2018)’nin ABD başta olmak üzere farklı ülkelerde ve endüstrilerde 76 takım üzerinde yapmış oldukları iki farklı çalışma (1. Çalışma n= 399, 2. Çalışma n= 248) kapsamında MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişki durumu ve bu ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü incelenmiştir. Araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara göre her iki çalışmada da MLQ-TL’nin IWB üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu ve bilgi paylaşımının ise MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Tayal vd. (2018)’nin Kuzey Hindistan’da 410 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkide inovatif çalışma davranışının aracı etkisi ile bilgi paylaşımının ise düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları incelenen tüm yapılar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğunu desteklemektedir. Ayrıca MLQ-TL ile IWB arasında güçlü ve pozitif yönde bir etki olduğu, MLQ-TL ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin inovatif çalışma davranışına aracılık ettiğini göstermektedir.

Arslan ve Çakmak (2019) Antalya ilinde faaliyet gösteren 17 adet 5 yıldızlı otelin yiyecek ve içecek bölümünde çalışan 700 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bin Saeed vd. (2019)’nin Pakistan’da faaliyet gösteren Bilgi Teknoloji işletmesi çalışanları üzerinde (yazılım mühendisi, denetçi) yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon ve yaratıcı süreç katılımı değişkenleri ile inovatif çalışma davranışına etkisi iki farklı çalışma kapsamında ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında MLQ-TL ve IWB ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin ve içsel motivasyonun yüksek olduğu durumlarda TL ve IWB arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Li vd. (2019) Çin’de bulunan çok uluslu işletmelerde 281 çalışanın katılımı ile gerçekleştikleri araştırma kapsamında MLQ-TL’nin güven, güçlendirme ve işe bağlılık değişkenleri yoluyla çalışanların inovatif çalışma davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada Bin Saeed vd. (2019) tarafından yapılan çalışmaya benzer şekilde MLQ-TL ve IWB ilişkisine doğrudan odaklanmak yerine anlamlı ilişkinin olduğu varsayımından yola çıkarak, güven, güçlendirme ve işe bağlılık değişkenlerinin bu ilişki üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular MLQ-TL ve işe bağlılığın IWB ile pozitif ve anlamlı ilişkide olduğunu, güçlendirmenin ise MLQ-TL ve IWB ilişkisinde düzenleyicilik etkisi olduğunu göstermektedir.

Phung vd. (2019) Vietnam’da bulunan dört devlet üniversitesinde 558 akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma kapsamında bilgi paylaşımının inovatif çalışma davranışına etkisi ve dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu çalışmada da MLQ-TL ve IWB arasında anlamlı ilişkinin varlığı kabul edilerek farklı değişkenlerin MLQ-TL ve IWB ilişkisi üzerindeki etkilerine odaklanılmıştır.

Pradhan ve Jena (2019) dönüşümcü liderlik ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Doğu Hindistan’da bulunan havacılık endüstrisinde çalışan 349 katılımcı ve çelik üretim tesisinde çalışan 539 katılımcı dâhilinde iki farklı örneklemden veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular TL ile IWB arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Stanescu vd. (2019-2021) ise Romanya’da 139 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü liderlik ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu desteklemektedir. Ayrıca bulgular MLQ-TL’nin örgütsel performans ve psikolojik güçlendirme değişkenleri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu, psikolojik güçlendirmenin ise MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Suhana vd. (2019)'nin Endonezya'da bulunan özel bir üniversitede 210 lisansüstü öğrenciyi kapsayan çalışmalarında MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları MLQ-TL'nin IWB'yi önemli ölçüde etkilediğini, bilgi paylaşımının ise MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Afsar vd. (2019)'nin turizm sektöründe otellerde 325 çalışan ve 126 yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının iş becerikliliği yoluyla inovatif davranış üzerindeki etkisini incelenmiştir. Ayrıca MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının düzenleyici etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL'nin IWB'yi pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini, MLQ-TL ve IWB ilişkisinde iş becerikliliği davranışının aracılık ettiğini göstermektedir.

Afsar ve Umrani (2020) Pakistan'da hizmet ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 35 işletmeden 338 (çalışan-yönetici ikilisi) katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları araştırmada MLQ-TL'nin IWB üzerindeki etkisini ve öğrenme motivasyonunun aracı rolü ile MLQ-TL, IWB ilişkisinde görev karmaşıklığı ve yenilik ikliminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu, MLQ-TL'nin ise IWB ve öğrenme motivasyonu üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgular görev karmaşıklığı ve yenilik ikliminin MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide düzenleyicilik etkisinin olduğunu göstermektedir.

Aydın ve Erkılıç (2020) tarafından yapılan araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ile inovatif çalışma davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının rolünü araştırmak üzere Samsun'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 287 katılımcıdan veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre MLQ-TL ile IWB arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve Suhana vd. (2019) çalışmasında olduğu gibi bilgi paylaşımının ise bu ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgular alan yazındaki diğer çalışmaları da destekler nitelikte bulgular sunmaktadır.

Abdullatif ve Jaleel (2021) ise Irak'ta bulunan yükseköğretim kurumlarında 315 akademik personeli kapsayan çalışmalarında dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışı üzerinde etkisini kalite kültürü bağlamında incelemişlerdir. Araştırma sonuçları MLQ-TL'nin inovatif çalışma davranışı geliştirmede kilit rol

oynadığını göstermektedir. Araştırma kalite kültürünün MLQ-TL ve IWB değişkenleri arasındaki düzenleyici rolünü inceleyen az sayıdaki çalışmadan biri olması nedeniyle de önemli düzeyde yazına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kalite kültürünün akademik personelin iş yükünü arttırması ve daha fazla sorumluluk yüklemesi nedeniyle inovatif çalışma davranışını negatif yönde etkilediği de önemli bir araştırma bulgusu olarak sunulmuştur.

Grošelj vd. (2021) ABD merkezli çok uluslu bir işletmede çalışan 126 katılımcı üzerinde yürütülen araştırma kapsamında otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları ile IWB arasındaki ikili ilişkilerde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular psikolojik güçlendirmenin hem otantik liderlik hemde MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma bireysel düzeyde inovatif çalışma ortamını teşvik etmede otantik ve dönüşümcü liderlik arasındaki sınırlara ilişkin farklı bakış açılarının önemine vurgu yapmaktadır.

Knezović ve Drkić (2021) Bosna-Hersek'teki KOBİ'lerde çalışan 371 katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada küçük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü incelenerek, inovatif çalışma davranışının belirleyicilerine odaklanılmıştır. Araştırma sonuçları MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ayrıca MLQ-TL'nin, örgütsel adalet ile duygusal zekâ arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar KOBİ'lerde dönüşümcü liderliğin önemli bir role sahip olduğunu destekler nitelikte bulgular sunmaktadır.

Sudibjo ve Prameswari (2021) ise Endonezya, Güney Jakarta'daki 19 özel ilkokulda görev yapan 260 öğretmeni kapsayan çalışmalarında dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumu ve bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkileri ve bilgi paylaşım davranışı ile kişi-örgüt uyumunun aracı değişken olarak rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları diğer çalışmalardan farklı olarak MLQ-TL'nin IWB'yi doğrudan pozitif yönde etkilemediğini ancak bilgi paylaşımının modele dâhil olması ile bu ilişkiye aracılık ederek pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

Messmann vd. (2021) tarafından Hollanda orta öğretim kurumlarındaki 130 öğretmen üzerinde yapılan araştırma kapsamında IWB'yi geliştirmek için dönüşümcü liderliğin rolü ve bu ilişkiye aracılık etmede temel psikolojik ihtiyaçların (algılanan

özerklik, yeterlilik, ilgililik) etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları algılanan özerklik, yeterlilik ve ilgililik değişkenlerinin IWB ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini, MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide MLQ-TL'nin algılanan yeterlilik yoluyla IWB üzerinde dolaylı etkisi olduğunu, algılanan özerklik ve algılanan ilgililik değişkenlerinde ise herhangi bir aracılık ilişkisi olmadığını göstermektedir. Ayrıca MLQ-TL ve IWB ilişkisine algılanan yeterlilik aracılık etmektedir.

Tan vd. (2020) Singapur'da kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 6 hizmet kuruluşunda 406 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında MLQ-TL ve IWB ilişkisinde inovasyon için algılanan destek, değişim etkinliği ve değişime yatkınlık değişkenlerinin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu fakat inovasyona yönelik algılanan desteğin, MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide herhangi bir aracılık etkisinin olmadığı görülmüştür.

Zhang vd. (2021) Malezya'da aile şirketlerinde çalışan 422 katılımcıyı kapsayan araştırmalarında MLQ-TL ve IWB ilişkisinin varlığının yanı sıra iç kontrol odağı ve psikolojik güçlendirme değişkenlerinin de düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları MLQ-TL'nin IWB üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca MLQ-TL'nin psikolojik güçlendirme ve iç kontrol odağı değişkenleri ile IWB üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermesine rağmen değişkenler arası herhangi bir düzenleyici etki bulunamaması araştırmanın önemli bir bulgusudur.

Gün (2022) tarafından Tunceli devlet hastanesinde 123 sağlık çalışanı katılımı ile gerçekleştirilen araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik tarzının, inovatif çalışma davranışına etkisinde grup uyumunun aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucu MLQ-TL alt boyutlarından idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarımın IWB'yi pozitif ve anlamlı yönde etkilediği, grup uyumunun MLQ-TL'nin alt boyutları ve IWB ilişkisine aracılık etmediğini göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin inovatif çalışma davranışını ortaya çıkarmada önemli bir faktör olduğu ve MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide grup ilişkilerinin önemli olduğu, özellikle de çalışma arkadaşlarıyla uyumun sağlanmasının IWB'yi önemli düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Udin ve Shaikh (2022) Endonezya’da taş değirmen işletmelerinde çalışan 193 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının ve iş tutkusunun aracılık rolünü incelemiştir. Sonuçlar, yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak dönüşümcü liderliğin doğrudan inovatif çalışma davranışını önemli ölçüde etkilemediğini göstermesine rağmen MLQ-TL’nin, bilgi paylaşımı ve iş tutkusunu olumlu ve önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımı ve iş tutkusunun MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Örücü ve Zeybek (2022) İstanbul ve Bandırma’da perakende sektöründe çalışan 332 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında dönüşümcü liderlerin çalışanların inovatif davranışları eğilimleri üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları çalışanların inovatif davranış eğilimlerini açıklamada örgütsel bağlılığın ve dönüşümcü liderliğin pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca MLQ-TL’in IWB eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Alan yazında yer alan çalışmalara ilişkin elde bulgular değerlendirildiğinde ağırlıklı olarak dönüşümcü liderliğin, çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu varsayımını destekler niteliktedir. Genel çerçevede değerlendirecek olursak; başlangıç aşamasında MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar zamanla çalışma sayısının artmasıyla birlikte MLQ-TL ile IWB arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanarak farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerinde bu ilişki üzerindeki olası etki durumlarına odaklanılmaya başlanmıştır. Özellikle lider – üye etkileşimi (Shunlog ve Weiming, 2012; Muchiri vd., 2020; Yusoff vd., 2020; Sharif vd., 2021), bilgi paylaşımı (Choi vd., 2016; Phung vd., 2019; Sudibjo ve Prameswari, 2021), işe bağlılık (Ariyani ve Hidayati, 2018; Li vd., 2019) ve psikolojik güçlendirme (Pieterse vd., 2010; Afsar vd., 2014; Stanescu vd., 2019) aracılık etkisinin en çok irdelendiği değişkenlerdir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; modern liderlik tarzları içinde dönüşümcü liderlik tarzı, yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirmesi ve sorunların çözümü noktasında çalışanları teşvik etmesi nedeniyle inovatif çalışma davranışı eğilimi gösterme noktasında etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzına oranla en etkin liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Bass vd., 2003).

Elde edilen bulgularda bu varsayımı destekler nitelikte bulgular sunmaktadır (Bass ve Avolio, 1990; Janssen, 2002; Jung vd., 2003; Mumford vd., 2002). Dönüşümcü liderler, çalışanların sorunlara yeni bakış açılarıyla bakmalarına olanak sağlayarak, bireysel düzeyde farkındalıklarını arttırıp, hedeflere ulaşmak için ekstra çaba göstermeleri için onlara ilham verirler ve çalışanların inovatif davranış eğilimi göstermeleri noktasında teşvik edici rol üstlenmektedirler. Bu eğilimi arttırma noktasında teorisyenler, inovasyon sürecinde liderliğin kritik bir faktör olduğu görüşünü desteklemektedirler. Fakat çalışanların inovatif davranış eğilimlerindeki artış ve azalışı sadece dönüşümcü liderlik tarzı ile de sınırlandırmanın doğru olmayacağı yönünde eleştirilerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda da geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak ileri sürülen lider-üye etkileşim teorisine de vurgu yapılmaktadır (Kanter, 1983). Bu görüşten yola çıkarak teorisyenler ve uygulamacılar alan yazında lider üye etkileşimi ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara da yer vermeye başlamışlardır (Yusoff vd., 2020; Sharif vd., 2021; Sürücü vd., 2021).

1.3.2. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) ve Lider – Üye Etkileşimi (LMX) İlişkisi

Geleneksel liderlik teorileri, inovasyonun sonuçlarından çok üretkenlik ve performans sonuçlarına odaklanması nedeniyle teorik gelişme açısından yetersiz olarak nitelendirilmektedir (Waldman ve Bass, 1991). Sosyal değişim teorisine dayanan lider-üye etkileşim teorisi ise karşılıklı değişime ve etkileşime dayalı olarak liderler ve üyeler arasındaki ilişki farklılıklarına odaklandığı için geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır (Suhaimi ve Panatik, 2016). Geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen ve modern liderlik teorisine atıfta bulunan LMX, lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin doğrudan çalışanların inovatif davranış eğilimlerini olumlu yönde arttırdığı varsayımına dayanmaktadır. Araştırmalar LMX ile IWB arasında pozitif bir ilişkinin varlığını desteklemekte aynı zamanda LMX'in IWB'nin önemli bir öncülü olduğunu gösteren bulgular da sunmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Den Hartog, 2007; Sanders vd., 2010).

Bu bağlamda alan yazından ve dip kaynak taramasından ikili ilişkilere yönelik ulaşılan çalışmalara ilişkin örneklem, ülke, kapsam ve kullanılan ölçeklere ilişkin temel bilgiler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Lider – Üye Etkileşimi (LMX) ve İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) İlişkisine Yönelik Araştırmalar

Yazar/Yazarlar	Araştırma Türü / Örneklem	Ülke	Kapsam/Kullanılan Ölçekler
Scott ve Bruce (1994)	n=108 n=64	ABD	İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (Ölçek Geliştirme)*
Chi-Tung Tsai (2006)	n=248	Tayvan	Liden ve Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Scott ve Bruce (1994) çalışmalarına dayanan Tai ve Kao (2004) - İnovatif Davranış Ölçeği Tsai vd. (2000) Örgütsel Adalet Ölçeği Than vd. (2001) Örgütsel Özellikler Ölçeği
Sanders vd. (2010)	n=272	Hollanda ve Almanya	Graen vd. (1973) Lider-üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Torka (2007) ve Van den Heuvel ölçekleri birleştirilmiştir. İK Uygulamaları Memnuniyet Ölçeği (3 Madde ve 5 Madde)
Yuan ve Woodman (2010)	n=216	ABD	Graen vd. (1982) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Davranış Ölçeği (6 Madde) Scott ve Bruce (1994) Algılanan Destek Ölçeği (13 Madde) House ve Dessler (1974) Sonuç Beklenti Ölçeği Ashford (1986) Görüntü Riskleri (3 Madde) Ashford vd. (1998) Görüntü Sonuçları (4 Madde)
Agarwal vd. (2011)	n=979	Hindistan	Scandura ve Graen (1984) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Wayne vd. (1997) İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (5 Madde) Schaufeli vd. (2006) İşe Bağlılık Ölçeği (9 Madde) Ramamoorthy ve Flood (2004) Tek başına Çalışma Ölçeği (3 Madde)
Kheng vd. (2013)	n=318	Malezya	Liden ve Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Siegel ve Kaemmerer (1978) Yenilik Yanlısı Örgütsel İklim Ölçeği (20 Madde) Heydebreck (1997) Sosyal Sermaye Ölçeği (12 Madde)
Schermuly vd. (2013)	n=206	Almanya	Graen ve Uhl-Bien (1995) uyarlama Schyns (2002) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) De Jong ve Den Hartog (2008) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (5 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde)
Çelik vd. (2014)	n=593	Türkiye	Graen vd. (1982) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (5 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Hofmans vd. (1990) Kariyer memnuniyeti Ölçeği (5 Madde) Ferrell ve Skinner (1988) Etik Davranış Ölçeği (5 Madde)

Taştan ve Davoudi (2015)	n=327	Türkiye	Liden ve Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) De Jong ve Den Hartog (2008) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Podsakoff vd. (1990) Lidere Güven Ölçeği (6 Madde)
Dhar (2016)	n=468	Hindistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Scott ve Bruce (1994) den uyarlama Hu vd. (2009) İnovatif Çalışma Davranışı (6 Madde) Park ve Searcy (2012) Algılanan İş Özerkliği (4 Madde) Brown vd. (2005) Etik Liderlik (4 Madde)
Suhaimi ve Panatik (2016)	Teorik		
Alsughayir (2017)	n=271	Suudi Arabistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde)
Bibi ve Afsar (2018)	n=337 n=137	Pakistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Spreitzer (1995) Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (12 Madde) Tierney vd. (1999) İçsel Motivasyon Ölçeği (3 Madde) Zhang ve Bartol (2010) Yaratıcı Süreç Katılımı Ölçeği (11 Madde)
Javed vd. (2018)	n=150	Pakistan	Liden ve Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Carmeli vd. (2010) Kapsayıcı Liderlik Ölçeği (9 Madde)
Nazir vd. (2020)	n=397	Pakistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Cheng vd. (2003) Paternalistik Liderlik Ölçeği (15 Madde) Van Dyne ve LePine (1998) Çalışan Sesi Ölçeği (6 Madde)
Bukhari ve Bhutto (2021)	n=200	Pakistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) De Jong ve Den Hartog (2010) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (10 Madde) Stanley vd. (2005) Güven Ölçeği (5 Madde)
Mete vd. (2021)	n=427	Türkiye	Liden ve Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Greenhaus vd. (1990) Kariyer Tatmini Ölçeği (5 Madde)
Mulligan vd. (2021)	n=210	İspanya	Scandura ve Graen (1984) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Schaufeli vd. (2006) İşe Bağlılık Ölçeği (9 Madde) Brown ve Ryan (2003) Farkındalık Ölçeği (5 Madde)
Zaman vd. (2021)	n=400	Pakistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Scott ve Bruce (1994) - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde)
Zuberi ve Khattak (2021)	n=292	Pakistan	Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Bateman ve Crant (1993) Praoaktif Kişilik Özelliği Ölçeği (9 Madde)
Sekerdil ve Güneş (2022)	Bibliyometrik Araştırma n=579		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Scott ve Bruce (1994) ABD’de bir Endüstri işletmesinde ARGE biriminde çalışan mühendisler, teknikerler ve bilim insanlarının katılımı gerçekleştirmiş oldukları araştırma kapsamında inovatif çalışma davranışını ölçmeye yönelik altı maddeden oluşan tek boyutlu temel bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir.

Scott ve Bruce (1994)’un inovatif çalışma davranışı ölçmeye yönelik olarak Kanter (1988)’in araştırmasına dayanarak yapmış oldukları çalışmalar ve geliştirdikleri ölçüm aracı yazında öncü olarak kabul edilmektedir. Ayrıca Scott ve Bruce (1994), IWB ile LMX arasında anlamlı bir etkileşimin olduğu varsayımından yola çıkarak LMX kalitesini ölçmeye yönelik Graen vd. (1982) tarafından geliştirilmiş on dört maddelik ölçüm aracını kullanmışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX ile IWB arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. Ayrıca Scott ve Bruce (1994), LMX’in IWB ile doğrudan ilişkili olduğunu ve yüksek kaliteli LMX’in ise inovasyonun ve yaratıcılığın önemli bir belirleyicisi/öncülü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu çalışma LMX ve IWB arasındaki ilişkiye yönelik alan yazında öncü çalışma olarak kabul edilmektedir.

Chi-Tung Tsai (2006) ise Scott ve Bruce (1994) çalışmasından yola çıkarak LMX’in çalışanların inovatif davranışlarının en önemli öncülü olduğu varsayımına dayanarak Tayvan’da faaliyet gösteren otellerin 248 çalışanı katılımıyla gerçekleştirmiş olduğu araştırmada LMX ile IWB arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular resmi ilişkilerin yüksek ve merkezileşmenin düşük olduğu durumlarda, LMX’in çalışanların inovatif davranış eğilimleri ile yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir.

Sanders vd. (2010) ise Hollanda ve Almanya’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin 272 örgüt çalışanı (teknik personel) katılımı ile gerçekleştirmiş oldukları çalışma kapsamında çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin nasıl destekleneceği, LMX’in ve İK uygulamalarından “memnuniyet”in rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu, memnuniyetin ise LMX ve IWB ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

Yuan ve Woodman (2010) ABD’de farklı sektörlerde çalışan 216 (çalışan-süpervizör) katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışanların örgüt içinde neden inovatif davranışlar sergilediklerine odaklanmışlardır. Çalışmada sosyo-politik ve verimlilik odaklı olmak üzere iki farklı bakış açısından ele alınarak, bireysel

inovatif davranışa odaklanan teorik bir model geliştirilmiştir. Bu çalışma LMX ve IWB ilişkisinin varlığının yanısıra potansiyel performans ve imaj sonuçlarına yönelik beklentilerin de çalışanların inovatif davranışını önemli ölçüde etkilediğini göstermesi ve bu kapsama yönelik yapılan ilk inceleme çalışması olması nedeniyle önemlidir.

Agarwal vd. (2011) ise Hindistan'da bulunan 6 hizmet işletmesinde çalışan 979 Hintli katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada LMX ile IWB arasında pozitif yönde ve anlamı bir ilişkinin varlığını kabul ederek, IWB ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde işe adanmanın arabulucu rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları işe adanmanın inovatif çalışma davranışı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu göstermektedir.

Kheng vd. (2013) Malezya'da Multimedya sektöründe süper koridor statüsüne sahip çok uluslu işletmelerin 318 çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırmada inovatif çalışma davranışının belirleyici değişkenlerine odaklanılmıştır. Sosyal değişim teorisi ile desteklenen çalışmada bilgi işçileri arasında inovasyon yanlısı iklim, lider-üye etkileşimi ve sosyal sermaye ile ilişkilendirilen inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular belirlenen tüm değişkenler ile IWB arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, değişkenler içinde ise inovasyon yanlısı iklimin IWB'nin en önemli yordayıcısı olduğunu göstermektedir.

Schermuly vd. (2013) Finans, Bankacılık, Medya, Endüstri, Sağlık hizmetleri olmak üzere farklı sektörlerde ve örgütlerde çalışan 225 Alman katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada lider-üye etkileşimi ve inovatif çalışma davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları LMX'in IWB ile doğrudan, psikolojik güçlendirme ile ise dolaylı olarak pozitif yönlü ilişkili olduğu göstermektedir. Bu çalışma lider-üye ilişkisinin IWB'yi arttıran önemli süreçlerden biri olduğunu varsayımını destekleyici bulgular sunması nedeniyle diğer çalışmalarla da (Scott ve Bruce, 1994; Basu ve Green, 1997; Sanders vd. 2010) uyumlu olarak alan yazınına katkı sağlamaktadır.

Çelik vd. (2014) Mersin ve Antalya'da bulunan turizm işletmeleri bünyesinde farklı kademelerde çalışan 593 katılımcıyı araştırmada inovatif davranışın geliştirilmesinde lider-üye etkileşiminin ve kariyer memnuniyetinin etkisi ve bu etkiye etğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları LMX kalitesinin ve kariyer

memnuniyetinin çalışanların inovatif davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, etik davranış üzerinde LMX'in pozitif, kariyer memnuniyetinin negatif yönde etkili olduğu ayrıca çalışanların inovatif davranışları üzerinde ise etik davranışının herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Taştan ve Davoudi (2015) Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumsal ve orta ölçekli şirketlerde 327 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada lider – üye etkileşiminin çalışanların bakış açısı ile inovatif davranışları üzerindeki etkisi ve lidere algılanan güvenin moderatör olarak rolü incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular yazındaki diğer çalışmaların bulgularından farklı olarak LMX ile IWB arasında herhangi bir düzeyde anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Dhar (2016) Hindistan'da bulunan 150 küçük ve orta ölçekli turistik otelde çalışan 468 katılımcı ile yapmış olduğu araştırma kapsamında LMX ve iş özerkliğinin, etik liderlik ve inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını destekleyici bulgular sunmakta ve etik liderliğin, LMX aracılığıyla IWB'yi teşvik ettiğini göstermektedir.

Suhaimi ve Panatik (2016) ise LMX ile IWB arasındaki ilişkiye yönelik kapsamlı bir yazın taraması gerçekleştirmişlerdir. Yapmış oldukları tarama sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda LMX ile IWB arasında bir ilişkinin var olduğu fakat bu ilişkinin her zaman anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu çalışmada LMX, IWB ve işe bağlılık üzerine yazında yer alan çalışmaların gözden geçirilmesi ile kavramsallaştırma sorunsalına odaklanılmıştır. LMX ile IWB arasındaki ilişkide dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık, işe adanma ve bilgi paylaşımı gibi farklı aracı değişkenlerin de mutlak suretle gelecekte yapılacak olan çalışmalarda aracı veya düzenleyici değişken olarak ele alınması gerektiği noktasında araştırmacılara da çeşitli önerilerde bulunmuşlardır.

Alsughayir (2017) Suudi Arabistan'ın başkenti Riyad'da bulunan 52 otelde 271 (yönetici – çalışan) katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada LMX ile IWB arasındaki ilişkinin varlığına odaklanmıştır. Araştırma sonuçları yazındaki diğer çalışmalar ile uyumlu olarak LMX'in IWB'nin önemli bir öncülü olduğunu, lider ve üye arasındaki yüksek düzeyde ilişkinin çalışanlara ilham vererek daha fazla inovatif davranış sergilemelerine olanak sağladığını destekleyici bulgular sunmaktadır.

Bibi ve Afsar (2018) Pakistan’da otomotiv endüstrisinde 337 çalışan ve onların birinci derece 137 amirinin katılımı ile yapmış oldukları araştırmada LMX ve IWB arasındaki ilişkide içsel motivasyon, psikolojik güçlendirme ve yaratıcı süreçlere katılımın rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX, içsel motivasyon ve psikolojik güçlendirmenin çalışanların inovatif çalışma davranışını eğilimlerini arttırmak için etkileşime girdiğini hem içsel motivasyonun hem de psikolojik güçlendirmenin yüksek olduğu durumlarda ise LMX ile IWB ilişkisinin de güçlü pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu çalışma LMX’in psikolojik güçlendirme, içsel motivasyon ve yaracı süreç katılımı yoluyla IWB üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle yazına katkı sağlamaktadır.

Javed vd. (2018) Pakistan’ın küçük sermayeli tekstil işletmelerinde çalışan 150 (ast-üst) katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kapsayıcı (inclusive) liderlik tarzı ile IWB arasındaki ilişkide LMX’in aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları kapsayıcı liderliğin, IWB ile pozitif yönde ilişkide olduğunu LMX’in de bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir. Bu çalışmada liderlik tarzları içinde IWB ile en fazla ilişkilendirilen dönüşümcü liderlik tarzı dışında kapsayıcı liderlik tarzının ele alınarak değerlendirilme yapılmış olması araştırmanın önemli bir bulgusudur.

Nazir vd. (2020) Pakistan’da 397 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada babacan (paternalist) liderlik tarzı ve IWB ilişkisinde lider üye etkileşimi ve çalışan sesinin etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre babacan liderliğin iki boyutu (hayırsever ve ahlaklılık) LMX ile önemli ölçüde ilişkilidir. Otoriter liderlik tarzı ise LMX ile negatif yönde ilişkilidir. Bu sonuç otoriter liderlik tarzının çalışanların LMX algıları üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle lider ve üye arasındaki ilişkiye zarar verdiği varsayımından yola çıkarak sosyal değişim teorisiyle uyumludur. Bu araştırma ile LMX ile IWB arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayımı kabul edilerek, otoriter liderlik tarzına vurgu yapmakta ve bu liderlik tarzının lider – üye ilişki kalitesini düşürerek üyeleri inovatif çalışma davranışından uzaklaştırdığının altını çizmektedir.

Bukhari ve Bhutto (2021) Pakistan’da hızlı tüketim işletmelerinde çalışan 200 katılımcı üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada sosyal değişim teorisinden yola çıkarak LMX ve IWB arasındaki anlamlı ilişkide güven değişkeninin aracılık

rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını desteklemekle birlikte güvenin ise bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Mete vd. (2021) Ankara’da faaliyet gösteren 7 otel işletmesinde çalışan 423 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları araştırmada LMX, IWB ve kariyer tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX ile IWB arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiyi desteklemekte, kariyer tatmininin ise bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Mulligan vd. (2021) tarafından 17 İspanyol şirketinde çalışan 210 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırma kapsamında farkındalık ve işe bağlılık değişkenleri aracılığıyla LMX’in IWB üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları yüksek kaliteli LMX ilişkisinin IWB üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, farkındalık ve işe bağlılığın ise bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. Yüksek kaliteli LMX etkileşiminin takipçilerin farkındalığında bir artışa neden olmanın yanı sıra çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin de arttırdığını göstermektedir. Ayrıca bulgular yüksek kaliteli LMX’in çalışan yaratıcılığı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görüşünü desteklemektedir.

Zaman vd. (2021) Pakistan’da sağlık kuruluşlarında çalışan yaşları 24 ile 60 arasında değişen 400 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında LMX ile IWB arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisi sosyal değişim teorisi perspektifi çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında pozitif yönde ve anlamlı bir olduğunu ayrıca algılanan örgütsel desteğin de LMX ve IWB arasındaki ilişkiye de kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

Zuberi ve Khattak (2021) ise Pakistan’da bulunan çok uluslu üç telekomünikasyon işletmesinin 292 çalışanının katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada proaktif kişiliğin ve lider üye etkileşiminin IWB üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları proaktif kişilik ve LMX’in, IWB ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma Pakistan gibi gelişmekte olan ülkelerdeki çok uluslu işletmelerin iş tasarım süreçlerini ele almasından dolayı mevcut yazına önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışma belirlenen üç değişken arasındaki etkileşimi test etmeye yönelik de yapılmış ilk çalışmadır.

Sekerdil ve Güneş (2022) Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinden belirlenen anahtar kavramlar ile örgütlerde inovatif çalışma davranışının derinlemesine anlaşılmasını sağlamak üzere çalışan sesi ve lider – üye etkileşim değişkenlerinin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisini inceleme yönelik olarak 579 makaleyi bibliyometrik olarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları LMX'in IWB üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkisini destekler bulgular sunmaktadır.

Araştırma sonuçları ağırlıklı olarak LMX ile IWB arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayımını destekleyici bulgular sunmaktır. Teoriye göre lider ile üye arasındaki ilişki kalitesi düşük seviyeden yüksek seviyeye göre zamanla gelişecektir (Scott ve Bruce, 1994). Lider ve üye arasındaki ilişkinin düşük kaliteden yüksek kaliteli LMX'e doğru gelişmesiyle birlikte çalışanların örgüt içinde inovatif çalışma davranışına daha fazla yönelmesine neden olacağı düşünülmekte ve bu kapsamda da liderlerin örgüt içinde çalışanlar ile çeşitli bağlar kurmaları beklenmektedir (Graen ve Cashman, 1975; Liden ve Graen, 1980; Mete vd., 2021). Çünkü araştırma sonuçları da göstermektedir ki yüksek düzeyde etkileşim daha kaliteli bir LMX ilişkisi, lider ve üye arasında olumlu tutum ve davranışların gelişimini teşvik ederek, üyelerin daha fazla inovatif çalışma davranış eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Janssen ve Van Yperen, 2004). Yüksek kaliteli LMX ilişkisi aynı zamanda etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıkmasına da olanak sağlamaktadır (Mulligan vd., 2021). Öte yandan, düşük kaliteli LMX ilişkisinde lider ve çalışan arasındaki iletişim resmi ve kurallara dayalı olarak nitelendirilmektedir. Bu tür iletişim ve ilişkiler ise çalışanların inovatif davranışlarını engellemektedir (Yeoh ve Mahmood, 2013; Battistelli vd., 2019). Dolayısıyla etkileşim ilişkisinin kalitesi oldukça önemlidir. Ayrıca bu noktada lider ve üye etkileşiminde liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı kadar çalışanların liderlerinin liderlik tarzını nasıl gördükleri ve kabul ettikleri de önemlidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar modern liderlik tarzları içinde LMX ilişki kalitesi ve IWB ile en fazla ilişkilendirilen liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu varsayımını destekleyici bulgular sunmaktadır (Avolio, 2005; Anand vd., 2011; Avcı ve Turunç, 2012; Zacher ve ., 2014; Ayhün ve Celep 2019; Wong ve Berntzen, 2019; Vermeulen vd., 2022). Bir sonraki kısımda dönüşümcü liderlik tarzı ve lider – üye etkileşimine yönelik araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.3.3. Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkisi

Alan yazında temel olarak nitelendirilen öncü çalışmalarda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları sıklıkla lider-üye etkileşimi teorisi ve alt boyutlarıyla birlikte ele alınmaktadır. LMX'in doğası gereği bir değişim süreci olarak tanımlanması teorik açıdan her ne kadar etkileşimci liderlik tarzına doğru bir yönelime neden olsa da LMX'in karşılıklı saygı ve güven ilişkisinin genel kalitesini ölçümlemeye yönelik yapılan araştırma sonuçları teorik açıdan LMX'in dönüşümcü liderlik tarzına daha yakın olduğunu varsayımını destekler nitelikte bulgular sunmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Schriesheim vd., 1999; Krishnan, 2005). Bu noktada dönüşümcü liderler, üyelerin belirlenen örgüt amaçlara ulaşmaları konusunda güven duygularını teşvik ederek, liderlerine güven duymalarını ve yüksek kaliteli bir etkileşim ilişkisi geliştirmelerine olanak sağlamaktadırlar. Çünkü çalışanlar genel olarak güven duyduları, onları motive eden ve ilham veren liderlere karşı olumlu yanıt verme eğilimindedirler. Bu olumlu ilişki durumu ise üyelerin liderleri ile daha yakın ilişkiler kurarak, yüksek kaliteli bir etkileşim kurma çabası göstermelerine neden olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Dulebohn vd., 2012).

LMX kalitesinin belirlenmesinde de lider ve üye arasındaki başarı beklentisi de önemlidir. Liderler üyelerinin başarılı olma olasılığını yüksek olarak değerlendirirlerse, sosyal değişim ilişkisi geliştirme olasılıkları da yükselecektir Graen ve Uhl-Bien, 1995; Dulebohn vd., 2012). Dönüşümcü liderlik tarzının, lider ve üye etkileşimi ile ilişkili olduğu yönünde yapılan araştırmalar bu varsayımı destekler nitelikte bulgular sunmaktadır (Deluga, 1992; Howell ve Marenda, 1999; Anand vd., 2011). Bu bağlamda alan yazından ve dip kaynak taramasından ikili ilişkilere yönelik ulaşılan çalışmalara ilişkin örneklem, ülke, kapsam ve kullanılan ölçeklere ilişkin temel bilgiler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkinine Yönelik Araştırmalar

Yazar/Yazarlar	Araştırma Türü / Örneklem	Ülke	Kapsam/Kullanılan Ölçekler
Deluga (1992)	Teorik		Lider-üye etkileşiminin dönüşümcü, etkileşimci ve bırakınız yapınlar liderlik tarzı ile ilişkisi
Howell ve Marenda (1999)	n= 426	Kanada	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-5X - Kısa Form – 20 Madde) Graen and Schieman (1978) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği Klauss ve Bass (1982) Fiziksel Mesafe Ölçeği
Vaishali ve Kumar (2003)			Erişim Kısıtlı
Krishnan (2005)	n = 96	Hindistan	Bass ve Avolio (1991) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-5X - Kısa Form – 37 Madde) Graen vd. (1982) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Bass (1985) Algılanan Etkinlik Ölçeği (4 Madde) Rokeach (1973) Değerler Araştırması
Wang vd. (2005)	n = 162	Çin	Podsakoff vd. (1990) Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği (Chen ve Farh, 1999 – Çince – 23 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Podsakoff vd. (1990) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (23 Madde) Tsui vd. Tripoli (1997) Görev Performansı Ölçeği (7 Madde)
Anand vd. (2011)	Teorik		Lider-üye etkileşimi: Son araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve gelecek için beklentiler
Avcı ve Turunç (2012)	n = 293	Türkiye	Podsakoff vd. (1990-1996) Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği (5 Madde) Graen vd. (1982) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (5 Madde) Greenhaus vd. (1990) Kariyer Memnuniyeti Ölçeği (5 Madde) Ellonen vd. (2008) Örgüte Güven Ölçeği (19 Madde)
Çetin vd. (2012)	n= 659	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-20 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Şeşen (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği (19 Madde)
Zacher ve Wilden (2014)	n = 158	Avustralya	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-20 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Ardelt(2003) Kişisel Bilgelik Ölçeği (39 Madde)
Jyoti ve Bhau (2015)	n=206 n=60	Hindistan	Bass ve Avolio (1989) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-25 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Scarpello ve Vandenberg (1987) Lider Memnuniyet Ölçeği (18 Madde) Goodman ve Svyantek (1999) ile Farh ve Cheng (1997) Görev Performansı Ölçeği (14 Madde)

Ng (2017)	n= 600 Meta - Analiz		Dissertation Abstracts International, Digital Dissertation Consortium, EBSCOHost, Emerald, Factiva, JSTOR, Oxford Journals, Proquest, PsycINFO, ScienceDirect, Sage Full-Text Collections ve Wiley InterScience
Ayhün ve Celep (2019)	n= 550	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-20 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Turgut (2013) tarafından, Nahapiet ve Ghoshal (1998) ve Tsai ve Ghoshal (1998)'dan derlenerek hazırlanan Sosyal Sermaye Ölçeği
Wong ve Berntzen (2019)	n= 79 n= 107	Norveç	Podsakoff vd. (1996) Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği (22 Madde) Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Gibson ve Gibbs (2006) Elektronik Bağımlılık Ölçeği Morgeson ve Humphrey (2006) Görev Bağımlılığı (3 Madde)
Hasib vd. (2020)	n=45	Endonezya	Bass ve Avolio (1989) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-25 Madde) Liden ve Maslyn (1998) Lider - Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM – 12 Madde) Wang ve Law (2005) Çalışan Performansı Ölçeği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Deluga (1992)'nın yapmış olduğu çalışma dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere modern liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim teorisinin ilişkisini araştırmaya yöneliktir. Deluga (1992) dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin, yüksek kaliteli ilişkilerin oluşumunu ve üyelerde ortak bir kader anlayışını teşvik ettiğini ileri sürerek, teorik açıdan ilk kez dönüşümcü liderlikle ilgili elde edilen sonuçların, lider ve üye arasındaki bireyselleştirilmiş ikili ilişkilerden kaynaklandığını varsayımını ileri sürerek yazına önemli düzeyde katkı sağlamıştır.

Howell ve Marenda (1999) ise Deluga'nın (1992) çalışmasından yola çıkarak lider – üye etkileşimi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile fiziksel mesafenin çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kapsamlı bir araştırma yapmışlardır. Kanada'da faaliyet gösteren finans kurumlarında istihdam edilen 109 banka yöneticisi ve 317 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada LMX ile MLQ-TL arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bulgular LMX'in lider ve üye arasındaki fiziksel mesafeden bağımsız olarak performans ile de pozitif yönde ilişkili olduğu da desteklemektedir.

Vaishali ve Kumar (2003) LMX teorisinin öncülü olarak kabul edilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile örgüt iklimi ve tükenmişliğe sebep olan örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi üzerine yapmış oldukları araştırmada MLQ-TL'nin LMX ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bulgular dönüşümcü liderliğin ve LMX'in örgüt ikliminin en iyi göstergesi olduğunu göstermektedir. Çalışmaya ilişkin erişimin kısıtlı olması ve yazarlardan geri dönüş alınamaması nedeniyle ülke, örneklem ve ölçek bilgisi detaylarına erişilememiştir.

Krishnan (2004-2005) Hindistan'da 46 bölgesel sivil toplum kuruluşu (kan toplama merkezleri) üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada LMX ile MLQ-TL arasındaki ilişkide liderin ve iş biriminin algılanan etkinliği, lider ve takipçilerinin memnuniyeti, takipçilerin extra çaba gösterme motivasyonunu ve takipçilerin işten ayrılma niyetleri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular LMX'in MLQ-TL ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir.

Wang vd. (2005)'nin Kuzey Çin bölgesinde bulunan Üniversitelerin MBA programına kayıtlı 162 lider ve üye ikilisinin katılımı ile yürüttükleri araştırmada dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık ve görev performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelenmiştir. Araştırma sonuçları MLQ-TL ile LMX arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını destekleyici bulgular sunmakla birlikte LMX'in dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık ve görev performansı ilişkisinde tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anand vd. (2011) ise LMX ile liderlik tarzları arasında bir bağlantı olduğu varsayımından yola çıkarak, kapsamlı bir yazın taraması gerçekleştirmişlerdir. Elde etmiş oldukları bulgular doğrultusunda dönüşümcü liderlik tarzına yönelik çeşitli çıkarımlarda bulunmuşlardır. Elde edilen bulgular LMX ile MLQ-TL arasında bireysel düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu varsayımını destekler niteliktedir.

Avcı ve Turunç (2012) Muğla ilinde faaliyet gösteren otellerin 293 çalışanının katılımı ile gerçekleştirmiş oldukları araştırma kapsamında kariyer memnuniyetini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen dönüşümcü liderlik tarzı ve örgüte güven ilişkisinde LMX'in aracılık rolünü incelemişlerdir. Elde edilen bulgular MLQ-TL ile LMX arasında pozitif ve anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu varsayımını ve TL'nin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisinde LMX'in kısmı aracılık rolü üstlendiğini destekler niteliktedir.

Çetin vd. (2012)'nin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ölçmek için yapmış oldukları araştırma Ankara'da ilköğretim düzeyindeki okullarda görev yapan 659 öğretmeni kapsamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL'nin müdür (lider) ile öğretmenler (üye) arasındaki ilişkinin niteliğini ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir biçimde ve olumlu yönde etkilediği göstermektedir. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının öğretmenlerin LMX algıları üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zacher ve Wilden (2014)'in Avusturalya'da 75 dini lider ve bu liderlerin çalışanları (1-3) olmak üzere 158 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırma kapsamında LMX kalitesi ve dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişki ele alınarak, alt boyutlar ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular liderlerin kişisel bilgeliğinin, kişilik özellikleri (big five), duygusal zekâ ve narsisizm kontrol edildikten sonra bile bireyselleştirilmiş değerlendirme yoluyla LMX kalitesinin takipçi puanları üzerinde olumlu ancak dolaylı bir etkisi olduğunu desteklemektedir. Entelektüel teşvik, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon alt boyutları ile kişisel belgelik ve LMX arasında ise aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma her bir alt boyutu ayrı olarak ele alarak analiz etmesi nedeniyle yazına önemli düzeyde katkı sağlamaktadır.

Jyoti ve Bhau (2015) Kuzey Hindistan'da yükseköğretim kurumlarında görev yapan 206 öğretmen ve 60 bölüm başkanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında yükseköğretim kurumlarında dönüşümcü liderlik tarzı, lider – üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular MLQ-TL ile LMX arasında pozitif yönde olumlu bir ilişki olduğu, LMX'in de iş performansını olumlu yönde etkilediğini ve LMX'in MLQ-TL ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Ng (2017) yapmış olduğu çalışmada Dissertation Abstracts International, Digital Dissertation Consortium, EBSCOHost, Emerald, Factiva, JSTOR, Oxford Journals, Proquest, PsycINFO, ScienceDirect, Sage Full-Text Collections ve Wiley InterScience veri tabanları üzerinden belirlemiş olduğu anahtar kavramları kullanarak 600 örneği içeren bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlerin aracı değişkenler (duygusal örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti,

inovatif davranış, iş tatmini, iş öz yeterliliği, lider üye değişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı v.b.) ve performans sonuçları arasındaki ilişkilerde lider-üye etkileşiminin merkezi rolünü göstermek amacıyla bütünleştirici bir model önerilmiştir. Ayrıca bu çalışma ile dönüşümcü liderlerin üyelerin iş performansını teşvik ettiği varsayımı desteklenerek sosyal ve psikolojik süreçlere ilişkin teorik anlayışı güçlendirerek yazına katkı sağlanmıştır.

Ayhün ve Celep (2019) Ege Bölgesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren 22 otelin 550 çalışanının katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Zacher ve Wilden (2014)'in çalışması ile benzer şekilde alt boyutlar arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Araştırma sonucu dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin sosyal sermaye düzeyini arttırdığı, bu bağlamda da MLQ-TL'nin sosyal sermayeyi etkilemesinde, LMX'in kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma MLQ-TL ve LMX arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayımına dayanarak bu ilişkiyi test etmek yerine LMX'i aracı değişken olarak ele alması nedeniyle de diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Wong ve Berntzen (2019) tarafından Norveç'te iki farklı sektörde faaliyet gösteren üç örgüt üzerinde (n=79 ve n=107) iki farklı saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlerin dağıtılmış ekiplerde yüksek kaliteli LMX ilişkilerini nasıl geliştirebileceği incelenmiştir. Çalışma 1 ve Çalışma 2'den elde edilen bulgular dönüşümcü liderliğin, LMX ilişki kalitesi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular dönüşümcü liderliğin, elektronik bağımlılık ve görev bağımlılığının yüksek olduğunda durumlarda LMX kalitesi ile negatif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir.

Hasib vd. (2020) Endonezya'nın ikinci büyük şehri olan Surabaya'da turizm ofisinde 45 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada MLQ-TL'nin çalışan performansı üzerindeki etkisinde LMX'in aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular Wong ve Berntzen (2019) tarafından da yapılan araştırma ile benzer şekilde MLQ-TL'nin LMX'i önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Alan yazında MLQ-TL ve LMX ikili ilişkisine yönelik yapılmış olan araştırmalar MLQ-TL ile LMX arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu varsayımını destekler nitelikte bulgular sunmaktadır (Deluga, 1992; Basu ve Green, 1997).

1.3.4. İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB), Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) ve Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) İlişkisi

İnovasyon büyük riskler içeren karmaşık bir süreçtir. Liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı ve yapıcı davranışları ile çalışanlarla etkileşim ilişkisi, örgüt içinde çalışanların inovatif davranışını teşvik etmenin en temel yönüdür (Wen vd., 2021'den akt. Bukhari ve Bhutto, 2021). Çalışanların, liderlerinden yeterli düzeyde destek ve kaynak sağladıklarında inovatif davranış göstermeye daha fazla istekli olmaları beklenmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Ayrıca liderleri tarafından güvenilen ve beğenilen çalışanların, inovatif çalışma davranışı eğilimlerini arttırmaya yönelik olarak daha fazla motive oldukları kabul edilmektedir (Liu vd., 2016).

Bu bağlamda araştırma kapsamında buraya kadar incelen çalışmaların odak noktası genel olarak ikili ilişkiler ile aracı ve düzenleyici değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkileri olmuştur. Alan yazını taraması sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda MLQ-TL ile LMX arasında (Örn: Deluga, 1992; Krishnan, 2005; Zacher ve Wilden, 2014; Jyoti ve Bhau, 2015; Wong ve Berntzen, 2019), MLQ-TL ile IWB arasında (Örn: Reuvers vd., 2008; Majumdar ve Ray, 2011; Afsar vd., 2014; Çalışkan ve Arıkan, 2017; Bednall vd., 2018) ve LMX ile IWB arasında (Örn: Scott ve Bruce, 1994; Yuan ve Woodman, 2010; Dhar, 2016; Alsughayir, 2017; Javed vd., 2018; Bukhari ve Bhutto, 2021) olmak üzere ağırlıklı olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Aracı ve düzenleyici değişkenlere ilişkin olarak kapsamlı yazın taramasında da elde edilen bulgular doğrultusunda farklı liderlik tarzları (Howell ve Marenda, 1999; Vaishali ve Kumar, 2003; Anand vd., 2011; Çetin vd., 2012), örgütsel vatandaşlık (Wang vd., 2005; Çalışkan ve Arıkan, 2017), psikolojik güçlendirme (Pieterse vd., 2010; Afsar vd., 2014; Stanescu vd., 2019; Zhang vd., 2021), psikolojik sermaye (Wang ve Zhu 2011), işe bağlılık (Ariyani ve Hidayati, 2018) ve bilgi paylaşımı (Bednall vd., 2018; Afsar vd., 2019; Phung vd., 2019; Suhana vd., 2019; Sudibjo ve Prameswari, 2021) olmak üzere farklı değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik etkileri incelenmiştir.

İncelenen tüm bu çalışmalardan elde edilen bulgular ise liderlik tarzları içinde dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşim kalitesinin inovatif çalışma davranışı üzerinde etkisi olduğu varsayımını desteklemekte ya da gelecekte yapılacak olan

araştırmalara üçüncü bir değişken olarak mutlaka ele alınması gerektiği önerisinde bulunmaktadır. Bu bağlamda alan yazından ve dip kaynak taramasından üçlü ilişkilere yönelik ulaşılan çalışmalara ilişkin örneklem, ülke, kapsam ve kullanılan ölçeklere ilişkin temel bilgiler Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL), Lider – Üye Etkileşim Teorisi (LMX) ve İnovatif (Yenilikçi) Çalışma Davranışı (IWB) İlişkisine Yönelik Araştırmalar

Yazar/Yazarlar	Araştırma Türü / Örneklem	Ülke	Kapsam/Kullanılan Ölçekler
Basu ve Green (1997)	n=283	ABD	Bass (1985) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (28 Madde) Graen vd. (1982) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (5 Madde) Ettlie ve O’Keefe’s (1982) İnovatif Davranış Ölçeği Mowday vd. (1982) Bağlılık Ölçeği (4 Madde) Sims vd., (1976) Özerklik Ölçeği - Destekleme Ölçeği (5 Madde)
Turunç vd. (2010)	n=120	Türkiye	Podsakoff vd. (1990-1996) Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği (5 Madde) Graen vd. (1982) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (5 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Davranış Ölçeği (6 Madde) Podsakoff vd. (1990) ile MacKanzie vd. (2001) Koşullu Ödüllü Liderlik Ölçeği (4 Madde)
Aryee vd. (2012)	n = 200	Çin	Bass ve Avolio (2004) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-5X Kısa Form – 20 Madde) Scandura ve Graen (1984) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-7 Madde) Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Salanova vd. (2005) İşe Adanma Ölçeği (15 Madde) Hackman ve Oldham (1975) İşin Anlamlılığı Ölçeği (6 Madde) Hackman ve Oldham (1975) İş Sonuçlarının Sorumluluğu Ölçeği (4 Madde) Williams ve Anderson (1991) Görev Performansı Ölçeği (7 Madde)
Shunlog ve Weiming (2012)	n=251	Çin	Li Chaoping ve Shi Kan’s (2005) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (96 Madde) Wang Hui veNiu Xiongying (2004) Lider-üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Wu Jingji (1996) ile Scott ve Bruce (1994) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (7 Madde)
Yusoff vd. (2020)	n=352	Malezya	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ – 20 Madde) Liden and Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (12 Madde) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde)
Purwanto vd. (2021)	n=110	Endonezya	Belirtilmemiş

Sharif vd. (2021)	n=403	Pakistan	Carless vd. (2000) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (7 Madde) Graen ve Uhl-Bien (1995) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (7 Madde) Martins ve Terblanche (2003) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (6 Madde) Afsar ve Umrani (2019) Bilgi Paylaşım Davranışı Ölçeği (6 Madde) Wang vd. (2019) Dile Getirme Davranışı Ölçeği (6 Madde)
Sürücü vd. (2021)	n=281	Türkiye	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ) Janssen (2000) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (9 Madde) Liden and Maslyn (1998) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (11 Madde)
Vermeulen vd. (2022)	n=597	Hollanda	Geijsel vd. (2009) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Scandura ve Graen (1984) Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-7 Madde) De Jong ve Den Hartog (2007) İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (8 Madde) Van Woerkom (2003) Öğrenme İklimi Ölçeği Kreijns vd. (2019) Öğretmen Sorgulama Zihin Alışkanlığı Ölçeği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Basu ve Green (1997) Yazında öncü yayın olarak görülen araştırma Amerika Birleşik Devletleri'nde ABD Fortune 500 listesinde yer alan imalat işletmelerinde gerçekleştirilmiş olup araştırmanın örnekleme yöneticilerden (58 kişi) ve çalışanlardan (225 kişi) olmak üzere 283 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında diğer değişkenlerden bağımsız (bağıllık, destekleme) olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın en çarpıcı bulgusu ise dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasındaki güçlü negatif yönlü ilişkidir. Bu bulgu dönüşümcü liderlik ile ilgili kavramsallaştırmadan ve beklentilerden farklı bir sonuç sunmaktadır (Burns, 1978; Bass, 1985). Ayrıca bu çalışma MLQ-TL, LMX ve IWB olmak üzere üç değişken arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan öncü çalışma ve temel kaynak olarak kabul edilmektedir.

Turunç vd. (2010) Ankara'da finans sektörü çalışanları (n=120) üzerinde gerçekleştirmiş oldukları araştırmada dönüşümcü ve koşullu ödüllendirici liderlik tarzlarının çalışanların inovatif davranışlarına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün belirlenmesine odaklanmışlardır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL ile LMX arasında anlamlı bir ilişki olduğu aynı zamanda her iki değişkenin de çalışanların inovatif davranışlarını önemli ölçüde etkilediği göstermektedir. Bu çalışmadaki bir diğer önemli bulgu ise Basu ve Green (1997) çalışması ile benzer yazındaki diğer çalışmalardan farklı olmak üzere dönüşümcü

liderlik tarzının çalışan inovatif davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığıdır. Ayrıca Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizine göre yapılan değerlendirme ise MLQ-TL, LMX ve IWB değişkenleri arasında herhangi bir aracılık etkisine de rastlanmamıştır.

Aryee vd. (2012) Çin’de bulunan bir telekominikasyon şirketinin 200 çalışanı katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderlik, inovatif davranış, çalışan bağlılığı ve görev performansı ilişkisinde aracılık ve düzenleyicilik etkisi test edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular işe bağlılığın görev performansını olumlu yönde etkilediği, TL kapsamında geliştirilen yüksek kaliteli LMX ilişkisinde işe bağlılığı ve IWB eğilimini arttırdığını göstermektedir. LMX’in IWB ve çalışan bağlılığı ilişkisine düzenleyici etkisi, MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye de netlik kazandırmaktadır. Ayrıca LMX’in IWB ve çalışan bağlılığı ilişkisine düzenleyici etkisi, MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye de netlik kazandırmaktadır. İşe bağlılık ve IWB ilişkisinde düzenleyici olarak LMX incelenerek, dönüşümcü liderliğin sonuçları üzerindeki güçlü etkinin olduğu varsayımı ile araştırma kapsamı genişletilmiş ve MLQ-TL yazınına önemli düzeyde katkı sağlanmıştır.

Shunlog ve Weiming (2012) Çin’in Pearl River Delta bölgesindeki öğrenciler ve çalışanlar olmak üzere 251 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında MLQ-TL, LMX ve IWB arasındaki üçlü ilişki irdelenmiştir. Çalışmanın temel amacı dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde lider ile üye arasında etkileşim ilişkisinin etkisini keşfetmektir. Araştırma sonuçları LMX’in IWB’yi pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini bu etkinin ise LMX’in alt boyutlarından “katkı” ve “profesyonel saygı”dan kaynaklandığını göstermektedir. Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX’in MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye de aracılık etkisi olduğunu destekler niteliktedir.

Muchiri vd. (2020)’nin yapmış olduğu çalışma kavramsal bir inceleme olduğu için diğer çalışmalardan farklıdır. Kavramsal inceleme kapsamında dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, inovatif çalışma davranışı ve çalışanların adalet algısı değişkenlerini EBSCOHost, Emerald, Proquest, Science Direct ve SpringerLink veri tabanları kullanılarak belirlenen anahtar kelimeler çerçevesinde sistematik olarak taranmıştır. Araştırma sonuçları MLQ-TL ve LMX’in doğrudan IWB ile ilişkili olduğunu destekler nitelikte bulgular sunmaktadır. Ayrıca LMX’in ise TL ve IWB

ilişkinde aracılık ettiği görüşü de varsayımsal bir modele dayandırılmıştır.

Yusoff vd. (2020) Malezya’da faaliyet gösteren yüksek eğitim kurumlarında çalışan 352 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile inovatif çalışma davranışları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü irdelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX alt boyutlarından sadakat ve profesyonel saygının inovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkilediği, LMX’in ise MLQ-TL ve IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini desteklemektedir.

Purwanto vd. (2021) ise yapmış oldukları araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, çalışma hayatı kalitesi, dijital dönüşüm ve lider üye etkileşiminin, inovatif çalışma davranışı, örgütsel vatandaşlık ve üniversite performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ele almışlardır. Araştırmaya Banten bulunan bir Üniversite’den 110 öğretim üyesi katılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL’nin IWB üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı göstermektedir. Ayrıca LMX’in IWB üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ancak üniversite performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında diğer değişkenler arası aracılık ilişkilerine odaklanılarak MLQ-TL, LMX ve IWB değişkenleri arasında ise herhangi bir etkileşim ilişkisi test edilmemiştir.

Sharif vd. (2021) Pakistan’da bulunan üç yıldızlı otellerde çalışan 403 katılımcı üzerinde yapmış oldukları araştırmada dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı ilişkisinde lider üye etkileşimi, bilgi paylaşımı ve dile getirme davranışının aracı rolü incelenmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular LMX’in MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini destekler niteliktedir.

Sürücü vd. (2021) Muğla’da beş yıldızlı otellerde çalışan 281 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında konaklama sektöründe MLQ-TL’nin çalışanların inovatif davranışlarına etkisi ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları çok yönlü ve etkileşimli bir bakış açısı ile inovatif çalışma davranışı konusunda daha kapsamlı bir değerlendirme sunarak, dönüşümcü liderlerin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde LMX’in aracılık ettiğini göstermektedir.

Vermeulen vd. (2022) Hollanda’da 597 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve okul öğrenme ortamının inovatif çalışma davranışına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları MLQ-TL’nin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki etkisine ve lider-üye etkileşiminin aracı rolüne katkı sağlamaktadır. LMX ve IWB arasındaki ilişkiye okul öğrenme ortamı değişkeninin aracılık ettiğini, öğretmenlerin bilgiye ve öğrenmeye bakış açısının da IWB için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

IWB, MLQ-TL ve LMX üçlü ilişkisine yönelik olarak alan yazını ve dip kaynak taraması sonucunda elde edilen çalışmalara ilişkin bulgular incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkarak değişkenler arasında ağırlıklı olarak ikili ve üçlü düzeyde pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. İncelenen nerdeyse tüm araştırmaların temel varsayımı inovasyonun örgütlerin başarısı için kritik bir faktör olduğu, örgüt içinde inovasyonun çalışanların inovatif davranış eğilimlerini artırma ile artacağını ve bu bağlamda da liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı ile çalışanlar arasında kurulan etkileşim ilişkilerinin oldukça önemli olduğudur. İnovasyon en temelinde bir süreç ise bu sürecin etkin bir şekilde gerçekleşmesi içinde lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kaliteside mutlaka göz önüne alınması gerekmektedir. Bu noktada ise liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki modern liderlik tarzları içinde inovatif çalışma davranışını arttırmada en etkin liderlik tarzı dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik tarzı yüksek kalitede LMX ilişkisini desteklemektedir. Yüksek kaliteli LMX ise örgüt içindeki çalışanların inovatif davranışlarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanları zor hedefleri kabul etmeye ve gerçekleştirmeye yönelik olarak motive ederler.

Liderler ise yalnızca çalışanları tarafından dönüşümcü birer lider olarak kabul gördükleri zaman çalışanların tutumlarında, inançlarında ve hedeflerinde değişiklikler yaratabilirler (Bass vd. 1987; Kuhnert ve Lewis, 1987). Waglay vd., (2020)’e göre dönüşümcü liderlik teorisi ile LMX teorisi arasındaki güçlü bir teorik ilişki vardır. Bu bağlamda birçok araştırma MLQ-TL ile LMX arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Wong ve Berntzen, 2019; Boer vd., 2016). Bir örgüt içinde LMX'ler aracılığıyla liderler ve üyeler arasında iyi bir ilişki kurulabilir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda liderler ve üyeler arasındaki ilişki kalitesine önem verilmesi ve dikkat edilmesi hususunda

önerilerde bulunmaktadır. Çünkü araştırmalarda göstermektedir ki çalışanların inovatif davranışlarının nasıl teşvik edileceğinin anahtarı liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzında saklıdır. Önceki araştırmaların en büyük eleştiri noktası ise dönüşümcü liderlerin karakterine ve karizmasına odaklanılarak liderin tüm çalışanlarına aynı/eşit/benzer şekilde davranacağı varsayımıdır. Ancak liderler, zaman baskısı ve kaynak yetersizliği gibi birçok nedenden dolayı çalışanlar ile farklı periyotlarda ve farklı düzeyde ilişkiler kurabilmektedirler. Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak dönüşümcü liderler her ne kadar değişimi hızlandırmada örgüte önemli düzeyde katkı sağlasalar da lider üye etkileşimi bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu bağlamdan yola çıkarak incelenen araştırma bulguları, öneriler ve eleştirilerde dikkate alınarak tez çalışması kapsamında İnovatif çalışma davranışını ne ya da neler güçlendirir sorusuna odaklanılarak ve araştırmanın temelleri oluşturulmuştur.

Bir sonraki bölümde dönüşümcü liderlik tarzı ve lider – üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisine yönelik yapılmış olan araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezlerine, ana kütle ve örnekleme, veri toplama sürecine ilişkin bilgilere, betimsel istatistiklere ve normallik varsayımlarına, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine, değişkenler arasındaki korelasyonlara ve lider – üye etkileşimi aracı değişken analiz bulguları ile araştırmanın kısıtları ve sınırlarına yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında inovasyonun, inovatif kapasitenin örgütler için kritik öneme sahip olması konuya artan ilgi örgütsel etkinlik, sürdürülebilirlik, dijital dönüşüm, rekabet avantajı sağlama gibi örgütlerin hayati süreçlerinde inovasyonun ve inovatif çalışma davranışının daha sistematik bir şekilde araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İnovasyon en temelde örgüt için yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin üretilmesini, yaratılmasını ve uygulanmasını içeren geniş ölçekli bir faaliyetler dizisidir (Becker ve Whisler, 1967; Knight, 1967). Schumpeter’e göre ise (1939:102) “...inovasyonun gerçekleştirilmesi tarihte temel olan tek işlevdir”. Katz’da (1964) benzer bir şekilde bir örgütün inoatif olması gerekliliğinin varoluşsal bir ihtiyaç olduğuna vurgu yapmıştır. Bilim insanları, teorisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcılarda aynı şekilde inovasyonun örgütler için son derece önemli olduğuna vurgu yapmışlardır (Ford ve Gioia, 1995; King ve Anderson, 2002). Örgütsel açıdan inovatif olmak, giderek daha dinamik bir ortamda rekabet edilebilirliğin ana itici gücü olarak kabul edilmekte (Amabile, 1996; Ford ve Gioia, 1995; King ve Anderson, 2002; Shalley ve Gilson, 2008) ve örgütlerin uzun vadeli hayatta kalmaları için kilit bir rol oynamaktadır (Ancona ve Caldwell, 1987). Bu bağlamda inovasyonun ve inovatif davranışın örgütler için önemli bir rol oynadığı, giderek daha fazla önem kazandığı varsayımından yola çıkarak inovatif çalışma davranışının neden önemli olduğu, nasıl güçlendirilebileceği, öncüllerinin ve ardıllarının neler olduğu sorunsalından yola

çıkılarak öncelikle inovatif çalışma davranışını araştırmaya yönelik kavramsal ve kuramsal çerçeve detaylı bir biçimde incelenerek, bibliyometrik bir analiz çalışması yapılmıştır. İnovatif çalışma davranışının tarihsel gelişim sürecinde nasıl bir eğilim gösterdiği, hangi alanlarda yoğunlaştığı, hangi değişkenler ile ilişkilendirildiği gibi temel sorulara yanıt aranmıştır. Elde edilen bulgular ise konuya ilginin her geçen gün arttığını, en fazla inovasyon, yaratıcılık, dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, işe adanmışlık, bilgi paylaşımı ve psikolojik sermaye gibi değişkenler üzerine durulduğu ve IWB'yi etkileyen en önemli değişkenin “liderlik (leadership)” olduğunu göstermektedir (Bayam ve Özer, 2022). İlk yapılan çalışmalarda güçlendirici liderlik, kapsayıcı liderlik ve otantik liderlik tarzları üzerine ilişkilendirmeye yönelik çalışmalar ön plana çıkarken (Zhang ve Bartol, 2010; Valsania vd., 2016) inovatif çalışma davranışının örgütler için önemine vurgunun artmasıyla birlikte geleneksel liderlik tarzları yerini modern liderlik tarzlarına bırakarak dönüşümcü liderlik (Pieterse vd. 2010; Kahn vd. 2012; Afsar vd. 2014; Bednall vd. 2018; Sürücü vd. 2021) etkileşimci liderlik (Pieterse vd. 2010) tarzı ve lider-üye etkileşim teorisi (Taştan ve Davoudi, 2015; Sharif vd., 2021; Zuberi ve Khattak, 2021) olmak üzere farklı değişkenlere yönelik çalışma sayısında belirgin düzeyde bir artış görülmüştür (Bayam ve Özer, 2022). Çalışma sayısının artmasıyla birlikte liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik yapılmış olan kapsamlı araştırmalar alan yazında hala bazı temel eksikliklerin olduğu yönünde iki temel varsayıma odaklanmaktadır. Bunlardan birincisi, araştırmalarda benimsenen liderlik tarzı ve lider davranışlarının inovasyon üzerindeki etkisidir (Pelz, 1956; Taylor, 1963; Pelz ve Andrews, 1966; Souder, 1981'dan akt. Basu, 1991). İkincisi ise liderin benimsemiş olduğu değerlerinin ve lider ile üye arasındaki etkileşiminin kalitesinin inovasyon üzerindeki etkisidir (Hage ve Dewar, 1973; Van de Ven, 1986). Alan yazında yer alan ampirik araştırma bulguları otorite ve karizma sahibi dönüşümcü özelliklere sahip liderlerin inovatif davranışı pozitif yönde etkileyebileceği yönünde göstergeler sunarken, aynı zamanda lider ve üye arasındaki etkileşim süreci dinamiklerinin göz ardı edilerek liderliğin ilişkisel yönünün gözden kaçırıldığı varsayımına da vurgu yapmaktadır (Basu ve Green, 1997). Bu görüşten yola çıkarak bibliyometrik araştırma sonucu elde edilen bulgularda göz önüne alınarak MLQ-TL, IWB ve LMX arasındaki olası ilişki durumunu görebilmek için sistematik bir derleme çalışması yapılmıştır.

Sistemantik derleme çalışması ile alan yazını detaylı bir şekilde incelenerek detaylı bir dip kaynak taraması yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkiler kısmında sistemantik derleme sonucu elde edilen ikili ve üçlü ilişkilere yönelik makale çalışmalarının bulgularına yer verilmiştir. MLQ-TL, IWB ve LMX değişkenlerini ele alan çalışmalarda; Shunlog ve Weiming (2012), Muchiri vd., (2020), Yusoff vd., (2020), Sharif vd., (2021) ve Sürücü vd., (2021) üç değişken arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu; LMX'in ise bu ilişkide aracı rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı dönüşümcü liderlik tarzı (Burns, 1978; Bass, 1985) ve lider - üye arasındaki etkileşimin kalitesinin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisini anlamak üzere genel bir çerçeve çizerek, lider-üye etkileşiminin (Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Scandura, 1987) bu ilişkideki olası aracılık rolünün test edilmesidir.

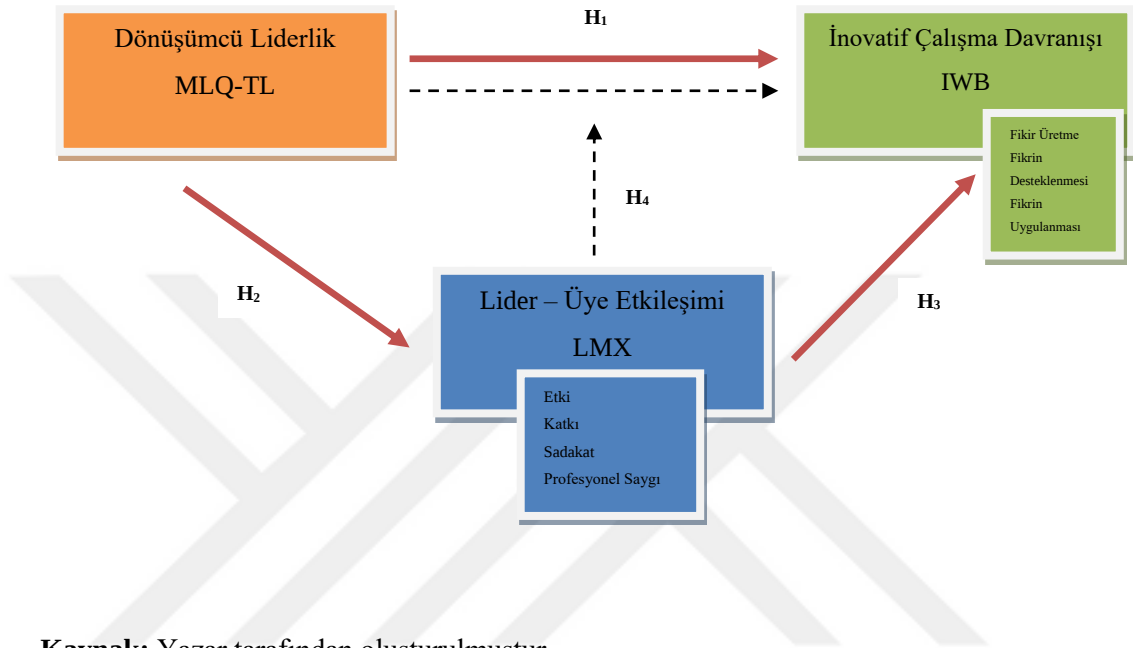
Ayrıca elde edilen önemli bir bulgu da ikili ilişkilere yönelik makale çalışmalarının sayısı fazla olmasına rağmen, üçlü ilişkinin incelenmesine yönelik yapılmış çalışma sayısının henüz yeterli düzeyde olmadığıdır. İnovatif çalışma davranışının özellikle yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir başarıyı sağlamak isteyen örgütler açısından önemli olması çalışanların inovatif davranmaya yönltilmesinin gerekliliği, liderlerin rolü ve lider ile üye arasında gelişen etkileşim ilişkisinin kalitesinin giderek daha fazla araştırmacının ilgisini çekmesine rağmen, alan yazında üçlü ilişkiye yönelik ampirik olarak test edilmiş çalışma sayısının az olması araştırmanın en temel motivasyonudur. Araştırma modeline dâhil edilen değişkenler arası ilişkilere yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olması nedeniyle elde edilen bulgularla alan yazınına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Liderlik tarzı ve lider üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisini araştırmaya yönelik tasarlanan araştırma modelinde “dönüşümcü liderlik tarzı ile inovatif çalışma davranışı ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü”nün ampirik olarak test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuştur (bkz. Şekil 7).

Araştırma modelinde dönüşümcü liderlik bağımsız değişken, inovatif çalışma davranışı davranışı bağımlı değişken ve lider-üye etkileşimi aracı değişkendir.

Şekil 7: Araştırma Modeli



Dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışlarını attırmasına yönelik olarak uygulanabilir bir strateji haline getirebilecek pozitif yönde anlamlı etkisi/etkileri olduğu varsayımından yola çıkarak kurulan hipotezler;

H₁: Dönüşümcü liderlik tarzının inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik tarzının fikir üretme alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik tarzının fikrin desteklenmesi alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik tarzının fikrin uygulanması alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Dönüşümcü liderlik tarzının lider – üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Dönüşümcü liderik tarzının etki alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Dönüşümcü liderik tarzının katkı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Dönüşümcü liderik tarzının sadakat üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Dönüşümcü liderik tarzının profesyonel saygı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Lider – üye etkileşim kalitesinin inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikir üretme alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikrin desteklenmesi alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikrin uygulanması alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Aracı (mediatör) değişken olarak ele alınan lider – üye etkileşiminin bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik) ile bağımlı değişken (inovatif çalışma davranışı) arasındaki aracılık rolünü incelemeye yönelik oluşturulan hipotezler;

H₄: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin etki alt boyutunun aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin katkı alt boyutunun aracılık etkisi vardır.

H_{4c}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin sadakat alt boyutunun aracılık etkisi vardır.

H_{4d}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı alt boyutunun aracılık etkisi vardır.

2.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisinde; araştırmanın yöntem ve tekniği, ana kütle ve örnekleme ile veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenecektir.

2.3.1. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği

Araştırma, nicel olarak tasarlanmış ve survey yöntemi ile yazılı soru sorma (anket) tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan soru formu (anket) dört bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek-1). Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde inovatif çalışma davranışını ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik tarzını ölçmeye yönelik sorular ve dördüncü bölümde ise lider-üye etkileşimini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Demografik sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmış olup model değişkenlerini kapsayan soru formlarında 5'li ve 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veri toplanması için 07.04.2021 tarihinde Dokuz Eylül Üniversitesi Etik Kuruluna başvuru yapılmıştır. 19.04.2021 tarihli toplantının 4. sayılı kararına istinaden etik kurul onayı alınmış ve 26.05.2021 tarihinde üst yazı ile tebliğ edilmiştir. On iki aylık (Haziran 2021 – Haziran 2022) süreçte anket tekniği ile fiziki ve çevrim içi (Google Forms aracılığı ile) olmak üzere 360 adet soru formu toplanmıştır. Yapılan incelemeler neticesinde eksik ve hatalı soru formları analizden çıkartılarak 352 adet form analize dâhil edilmiştir.

Veri toplama sürecinde küresel salgının etkisi nedeniyle öncelikle listede yer alan tüm işletmeler aranarak randevu talep edilmiş, ilgili birim iletişim bilgileri e-posta adresleri alınmıştır. Bu süreçte birçok firmanın uzaktan çalışma veya tam/kısmi kapanmaya gitmiş olması, dışarıdan ziyaretçi kabul etmemeleri, özellikle savunma sanayi işletmelerinin stratejik konumları sebebi ile randevu taleplerini reddetmeleri ve çalışmaya katılmak istememeleri gibi nedenler fiziki olarak veri toplama sürecini olumsuz yönde etkilemiştir. Süreç içinde hemen alternatif bir plan oluşturularak veriler hem fiziki olarak hem de çevrimiçi uygulanabilecek şekilde bağlantı linkleri ilgili birim sorumlularına doğrudan e-posta yolu ile iletilerek, telefon ile geri bildirim alınmıştır. Ayrıca sempozyumlar, paneller, kongreler, üniversite – sanayi iş birlikleri

ve LinkedIn gibi sosyal medya platformları vasıtasıyla ilgili işletmeler ve sorumluları ile iletişim sağlanmıştır. Sosyal bağlantılar ile katılımın daha yüksek olduğu görülmüştür. Ölçeklere ilişkin olarak kapsamlı bir yazın taraması yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği ulusal ve uluslararası yazında kabul edilmiş ölçekler tercih edilmiştir. Ölçek kullanım izinleri doğrudan ölçeği geliştiren araştırmacılardan ve ilgili kurumdan lisanslı olarak satın alınmıştır. Ölçek maddelerinin Türkçe dil çevirileri araştırmacı, dört yönetim ve organizasyon profesörü ve iki mütercim tercüman tarafından kontrol edilmiştir. Verilerin analizi aşamasında IBM SPSS 26.0 programı ve Hayes PROCESS 4.0 Macro eklentisi kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach Alpha testi ve faktör analizi yapılmıştır. Aracılık etkisinin incelenmesinde alan yazında geleneksel yöntem olarak kabul edilen Baron ve Kenny aracılık modeli temel alınarak modern yöntemlerden Bootstrap (Yeniden Örneklem) Yöntemi kullanılmıştır.

2.3.2. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Araştırmaya ilişkin ana kütlenin belirlenmesinde detaylı bir tarama gerçekleştirilmiştir. Ampirik araştırmalarda ağırlıklı olarak tercih edilen ana kütle ve örneklemir irdelenmiştir. İnovasyon kavramının çok geniş bir kitleye hitap etmesi ve oldukça kapsamlı olması nedeniyle farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Türkiye genelinde farklı sektörlerde yer alan ve AR-GE faaliyetleri ile öne çıkan örgütlere ilişkin detaylı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda “2021 Yılı Verileriyle Türkiye’nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketler”in yer aldığı yıllık olarak yayınlanan Turkishtime tarafından hazırlanan rapor temel alınmıştır. Listede yer alan örgütler ayırdıkları AR-GE bütçeleri ve istihdam ettikleri çalışanlar ile Türkiye’de inovasyon konusunda başarılı projeleri olan örgütlerdir. Nitel araştırma kapsamında örneklemir sınırlandırması yapılmamış, tam sayım ile ana kütleye ulaşılma istenmiş ancak listede yer alan 10 işletmenin “ismini açıklamak istemiyor” olması, 45 işletmenin araştırmaya dâhil olma istememesi ve 42 işletmeden de geri dönüş alınamaması sebebiyle toplam 250 işletmenin 153’ünde çalışan beyaz yakalı çalışanlardan 360 form toplanmıştır.

Çalışma kapsamında katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumları, çalışma yılları ve çalıştıkları birim/departmanlara ilişkin demografik verileri Tablo 11’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların %50,3’ünün kadın ve %49,7’sinin erkek olduğu %39,8’i 36-45 yaş aralığında, %30,1’i 26-35 yaş aralığında, %6,0’ı 25 yaş ve altı ve %4,3’ü ise 56-65 yaş aralığındadır. Medeni duruma göre katılımcıların %57,7’si evli, %42,3’ü ise bekârdır. Gelir durumuna göre 7001 TL ve üstü %52,3’lük bir orana sahiptir. Gelir durumu ile ilgili küresel salgın sürecinde yaşanan tam kapanma, kısmi kapanma ve asgari ücret düzenlemeleri gibi faktörler gelir düzeyinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Eğitim durumuna göre katılımcıların %54,5’i lisans, %36,4’ü lise, %6,5’i ilköğretim ve %2,6’sı lisansüstü (yükseklisans ve doktora) eğitimini tamamladığı görülmüştür.

Tablo 11: Demografik Verilere İlişkin Frekans Bilgileri

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	177	50,3
	Erkek	175	49,7
Yaş	25 ve altı	21	6,0
	26 - 35 yaş	106	30,1
	36 - 45 yaş	140	39,8
	46 - 55 yaş	70	19,9
	56 - 65 yaş	15	4,3
Medeni Durum	Evli	203	57,7
	Bekâr	149	42,3
Gelir	3000 TL ve altı	9	2,6
	3001 - 5000 TL	59	16,8
	5001 - 7000 TL	100	28,4
	7001 TL ve üstü	184	52,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	23	6,5
	Lise	128	36,4
	Lisans	192	54,5
	Lisansüstü	9	2,6
Çalışma Yılı (Aktif)	1 - 5 yıl	48	13,6
	6 - 10 yıl	81	23,0
	11 - 15 yıl	109	31,0
	16 yıl ve üstü	114	32,4

Çalışma Yılı (İşletme)	1 - 5 yıl	135	38,4
	6 - 10 yıl	102	29,0
	11 - 15 yıl	77	21,9
	16 yıl ve üstü	38	10,8
Birim / Departman	Yönetim	25	7,1
	Muhasebe ve Finans	50	14,2
	Üretim	64	18,2
	Pazarlama ve Satış	40	11,4
	İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler	44	12,5
	ARGE	93	26,4
	Bilgi ve İletişim Teknolojileri	22	6,3
	Dış Ticaret	12	3,4
	Lojistik	2	0,6
Toplam		352	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların %26,4'ünün ARGE, %18,2'sinin Üretim, %14,2'sinin Muhasebe ve Finans, %12,5'inin İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler, %11,4'ünün Pazarlama ve Satış, %7,1'i Yönetim (İdari), %6,3'ü Bilgi ve İletişim Teknolojileri, %3,4'ünün Dış Ticaret ve %0,6'sını Lojistik biriminde çalıştığı görülmüştür.

2.3.3. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Tez çalışması kapsamında inovatif çalışma davranışını ölçmeye yönelik olarak Jansenn (2000) tarafından geliştirilen üç boyuttan ve dokuz maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzını ölçmeye yönelik olarak ise Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen kırkbeş maddelik çok boyutlu liderlik ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik yirmi maddeden oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır. Lider ve üye etkileşim kalitesini ölçmek için ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu ve oniki maddeden oluşan ölçüm aracı kullanılmıştır. Ölçekler ulusal ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ve yaygın olarak kullanımı tercih edilen temel ölçüm araçlarıdır. Araştırmada veri setine faktör analizinin uygulanabilirliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

KMO değerinin 0,60 üzerinde olması örneklemin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. KMO değerlerine ilişkin bilgiler ise Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	Açıklama
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,5’in altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2014:322.

IWB ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,930 p=0,000; LMX ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,924 p=0000 ve MLQ-TL ölçeğine ilişkin KMO değeri ise 0,952 p=0000 olarak bulunmuştur. KMO değerleri mükemmel düzeyde olup değişkenlerin geçerliliğine ilişkin olarak keşfedici (açıklayıcı) faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin olarak güvenilirlik analizlerinden en çok kullanılan yöntem olan Cronbach’s Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach’s Alpha katsayısına ilişkin değer aralıkları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Cronbach Alpha Katsayısı Değerleri

Cronbach’s Alpha Değeri	Güvenilirlik
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2014:405.

IWB ölçeği tüm faktörler için Cronbach's Alpha değeri 0,971; LMX ölçeği tüm faktörler için Cronbach's Alpha değeri 0,966 ve MLQ ölçeği için ise 0,963 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçekler yüksek düzeyde güvenilirlerdir. Ölçeklere ilişkin bilgiler ve keşfedici faktör analizi bulguları ise aşağıda verilmiştir.

İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (Innovative Work Behaviour - IWB)

Jansenn (2000) tarafından geliştirilen fikir üretme (FÜ), fikrin desteklenmesi (FD) ve fikrin uygulanması (FU) olmak üzere üç boyutlu ve dokuz maddeden oluşan IWB ölçüm aracı Kanter (1988) ve Scott ve Bruce (1994) tarafından yapılan çalışmaların bir uzantısı olması ve alanyazında geçerli ve güvenilir kabul edilmesi ve üç boyutun tutarlı tek bir modeli temsil ediyor olmasından dolayı tercih edilmiştir. Bahse konu ölçekte her bir boyut üç madden oluşmaktadır. Ölçek orijinal hali ile 7'li likert (1=Asla, 2=Ara sıra, 3=Bazen, 4=Düzenli olarak, 5=Sıklıkla, 6=Çok sık ve 7=Her zaman) sistemi uygulanmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: IWB Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,930
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4576,048
	df	36
	Sig.	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

IWB ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,930 p=0,000 olarak bulunmuştur. KMO katsayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizde her bir boyutun ve maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans ve Cronbach's Alpha değerleri ise Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: İnovatif Çalışma Davranışı (IWB) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1 (FU) Fikrin Uygulanması	2 (FÜ) Fikir Üretme	3 (FD) Fikrin Desteklenmesi	Boyut Güv.	Ölçek Güv.	
Madde 9	,973			,974	,971	
Madde 8	,936					
Madde 7	,786					
Madde 2		1,006		,952		
Madde 1		,927				
Madde 3		,812				
Madde 4			,978	,945		
Madde 5			,863			
Madde 6			,758			
Açıklanan Varyans:	%81,67	%6,79	%4,19	Toplam:%92,64		
KMO: ,930	χ2:4576,048		Sd:36	Sig: ,000		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddeler ölçeğe uygun olarak üç boyuta ayrılmış ve toplam varyansın %92,64'ünü açıklayan bir yapıdadır. Fikrin uygulanması boyutu toplam varyansın %81,67'sini, fikir üretme boyutu toplam varyansın 6,79'unu ve fikrin desteklenmesi ise toplam varyansın %4,19'unu açıklamaktadır. Analiz sonucunda 9, 8 ve 7 numaralı maddeler FU faktörü altında, 2, 1 ve 3 numaralı maddeler FÜ faktörü altında, 4, 5 ve 6 numaralı faktörler ise FD faktörü altında toplanmıştır. Cronbach's Alpha değerleri ise fikrin uygulanması 0,974, fikir üretme 0,952 ve fikrin desteklenmesi boyutu için ise 0,945'dir. Tüm faktörler için uygulanan güvenilirlik analizlerine ve ölçeğin toplam puan değerine göre Cronbach's Alpha değeri yeterli düzeydedir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği – Dönüşümcü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)

Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995) tarafından geliştirilen kırkbeş maddelik çok faktörlü liderlik ölçeğinde yer alan dönüşümcü liderliği ölçmeye yönelik yirmi maddeden oluşan ölçüm aracı alan yazında geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş farklı dillerde tercüme edilmiş lisanslı bir ölçek olması nedeniyle tercih edilmiştir. MLQ – TL ölçüm aracı genel yapısı itibari ile orijinal halinde İdealleştirilmiş Etki (İE), İlham Verici Motivasyon (İM), Entelektüel Teşvik (ET) ve Bireyselleştirilmiş İlgi ve Destek (Bİ) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Faktörlere ilişkin ölçek maddeleri incelendiğinde maddelerin çoğunlukla iç içe geçtiği ve genel olarak tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Boyutlar birbirinden farklı olmasına rağmen toplamalı bir ölçek olarak tek bir yapıyı temsil eder niteliktedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında ölçek tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Ölçek orijinal hali ile 5’li likert (0=Hiçbir zaman, 1=Arada bir, 2=Bazen, 3=Oldukça sık ve 4=Her zaman olmasa da çok sık) olarak uygulanmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda diğer ölçüm araçlarının 7’li likert olması sebebiyle analiz aşamasında ölçek 7’li likert formuna göre uyarlanmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları ise Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,952
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6024,368
	df	190
	Sig.	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

MLQ-TL ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,952 $p=0,000$ olarak bulunmuştur. KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizde maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans ve Cronbach's Alpha değeri Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik (MLQ-TL) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

MLQ-Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Faktör Yüğü		Ölçek Güv.
Madde 1: İdealleştirilmiş Etki (Katkı)	,743		,963
Madde 2: İdealleştirilmiş Etki (Katkı)	,731		
Madde 3: İdealleştirilmiş Etki (Katkı)	,713		
Madde 4: İdealleştirilmiş Etki (Katkı)	,721		
Madde 5: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	,796		
Madde 6: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	,798		
Madde 7: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	,809		
Madde 8: İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	,793		
Madde 9: İlham Verici Motivasyon	,775		
Madde 10: İlham Verici Motivasyon	,795		
Madde 11: İlham Verici Motivasyon	,811		
Madde 12: İlham Verici Motivasyon	,796		
Madde 13: Entelektüel Teşvik	,706		
Madde 14: Entelektüel Teşvik	,746		
Madde 15: Entelektüel Teşvik	,762		
Madde 16: Entelektüel Teşvik	,705		
Madde 17: Bireyselleştirilmiş İlgi ve Destek	,779		
Madde 18: Bireyselleştirilmiş İlgi ve Destek	,778		
Madde 19: Bireyselleştirilmiş İlgi ve Destek	,810		
Madde 20: Bireyselleştirilmiş İlgi ve Destek	,789		
Açıklanan Varyans:	%59,073		Toplam: %59,073
KMO: ,952	χ2:6024,368	sd:190	Sig: ,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddelerin tek faktör altında toplandığı toplam varyansı %59,07'sini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplam puanına göre 0,963 Cronbach's Alpha değerinin ise yeterli düzeydedir. Ölçek boyutların iç içe geçmesi sebebiyle toplamalı bir yapıya sahiptir. Afsar vd. (2014), Masood ve Afsar (2017) ve Afsar vd. (2020) çalışmalarında da tek faktörlü bir yapıda ele alınmaktadır.

Lider – Üye Etkileşim Ölçeği (Leadership-Member Exchange - LMX)

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan ve oniki maddeden oluşan çok boyutlu lider – üye etkileşim ölçüm aracı alanyazında geçerli ve güvenilir kabul edilmesi hem çok boyutlu olarak hemde tek boyutlu olarak etkileşim kalitesini ölçmeye olanak sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Boyutlar üç maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 7'li likert (1=Kesinlik katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılmıyorum, 4=Kararsızım, 5=Kısmen katılıyorum, 6=Katılıyorum ve 7=Kesinlikle katılıyorum) uygulanmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Lider-Üye Etkileşim (LMX) Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,924
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4868,695
	df	66
	Sig.	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

LMX ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,924 p=0,000 olarak bulunmuştur. KMO katsayısı ve Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek için yapılan analizde her bir boyutun ve maddelerin faktör yükleri, açıklanan varyans ve Cronbach's Alpha değerleri ise Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Lider- Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1 (S) Sadakat	2 (PS) Profesyonel Saygı	3 (K) Katkı	4 (E) Etki	Boyut Güv.	Ölçek Güv.	
Madde 8	,776				,927	,966	
Madde 9	,770						
Madde 7	,751						
Madde 10		,899			,923		
Madde 12		,847					
Madde 11		,816					
Madde 3			,928		,932		
Madde 2			,841				
Madde 1			,840				
Madde 4				,907	,935		
Madde 6				,839			
Madde 5				,811			
Açıklanan Varyans:	%73,21	%6,32	%4,46	%4,10	Toplam: %88,08		
KMO: ,924	χ2:4868,695		Sd:66	Sig: ,000			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Keşfedici faktör analizi neticesinde, maddeler ölçeğe uygun olarak Sadakat (S), Profesyonel Saygı (PS), Katkı (K) ve Etki (E) olmak üzere dört boyuta ayrılmış ve toplam varyansın %88,08'ini açıklayan bir yapıdadır. Sadakat faktörü toplam varyansın %73,21'ini, profesyonel saygı faktörü toplam varyansın 6,32'sini, katkı faktörü toplam varyansın %4,46'sını ve etki faktörü ise toplam varyansın %4,10'unu açıklamaktadır.

Analiz sonucunda 8, 9 ve 7 numaralı maddeler S faktörü altında, 10,12 ve 11 numaralı maddeler PS faktörü altında, 3, 2 ve 1 numaralı maddeler K faktörü altında ve 4,6 ve 5 numaralı maddeler ise E faktörü altında toplanmıştır. Cronbach's Alpha değerleri ise sadakat 0,927, profesyonel saygı 0,923, katkı 0,932 ve etki 0,935'dir. Tüm faktörler için uygulanan güvenilirlik analizlerine ve ölçeğin toplam puan değerine göre Cronbach's Alpha değerleri yeterli düzeydedir.

2.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLARI

Tez çalışması kapsamındaki araştırma, aşağıdaki kısıtlar kapsamında gerçekleştirilmiştir;

- a) Anakütlenin “Turkishtime 2021 Yılı Ar-Ge Harcamalarına Göre En Büyük 250 Şirket” listesi ile sınırlandırılması ve listede yer alan 10 (on) işletmenin “ismini açıklamak istemiyor” olması, 45 (Kırk beş) işletmenin araştırmaya dâhil olmak istememesi, 42 (kırk iki) işletmeden de geri dönüş alınamaması,
- b) Örneklem dâhilinde yer alan savunma sanayi işletmelerinin veri güvenlikleri endişesi ile çalışmaya katılmak istememeleri,
- c) Verilerin büyük bir kısmının (Haziran 2021 – Haziran 2022) küresel salgın sürecinde toplanması nedeniyle kısmi kapanmaya girmiş işletmelerin dışarıdan ziyaretçi kabul edemeyeceklerini belirtmeleri ve bu durumda fiziki olarak toplanan veri sayısının azalması,
- d) Asgari ücret güncellemesi ve kısmi çalışma ödenekleri ile gelir düzeyinde yaşanan değişimler,
- e) Türkiye’de faaliyet gösteren ve listede yer alan işletmeler ve beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmasıdır.

2.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Katılımcıların verdikleri bilgiler doğrultusunda elde edilen veriler analize tabi tutularak araştırma kapsamında çeşitli bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin değerlendirmeler alt başlıkta belirtilmiştir.

2.5.1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Varsayımları Analizi

Araştırma kapsamında yer alan tüm değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve normallik varsayımı analizleri yapılarak Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Varsayımı Analizleri

Değişken/Ölçek	N	Ort.	SS	Kolmogorov-Smirnov (p)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
IWB	352	5,56	1,41	,000	-1,317	1,094	,971
Fikir Üretme (FÜ)	352	5,75	1,26	,000	-1,391	1,952	,952
Fikrin Desteklenmesi (FD)	352	5,58	1,47	,000	-1,292	1,146	,945
Fikrin Uygulanması (FU)	352	5,41	1,67	,000	-1,166	,356	,974
LMX	352	5,21	1,27	,000	-,837	,173	,966
Katkı (K)	352	5,21	1,38	,000	-,643	-,302	,932
Etki (E)	352	5,23	1,47	,000	-,729	-,237	,935
Sadakat (S)	352	5,13	1,36	,000	-,772	,169	,927
Profesyonel Saygı (PS)	352	5,28	1,38	,000	-,720	-,300	,923
MLQ-TL	352	5,40	1,04	,002	-,337	-,222	,963

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2; +2 sınırını aşmadığından dolayı değişkenlerin normal değer aldığı söylenebilir ve parametrik testlerde kullanılması uygundur (George ve Mallery, 2019:84). Cronbach's Alpha katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin orta düzeyde güvenilir olduğunu, 0,80 ile 1,00 arasında bir değerde olması ise ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2014). Bu bağlamda bulgulara göre tüm ölçeklerin Cronbach Alpha katsayısının 0,90 üzerinde olması ölçeklerin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir.

2.5.2. Değişkenler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında araştırmanın değişkenleri ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin analizi ve hipotez testlerine ilişkin değerlendirme sonuçları yer almaktadır.

2.5.2.1. Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi

Korelasyon analizi en genel ifade ile iki değişken arasındaki ilişkinin tanımlanması ve ilişki derecesinin belirlenmesidir. Korelasyon katsayısı ise iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ifade etmektedir. İki veya daha fazla oranlı ve eşit aralıklı ölçeğe uygun olacak şekilde ölçümlenmiş değişkenler arası ilişkilerin derecesini belirlemek için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi belirlenerek, ilişkinin zayıf, orta ve yüksek olmak üzere nitelendirmesi yapılmaktadır. Şekil 8'de Pearson korelasyon katsayısı r için ilişki yön dereceleri ve ilişki düzeyleri gösterilmiştir (Sönmez, 2012:228-229).

Şekil 8: Pearson Korelasyon Katsayısı ve İlişki Yön Dereceleri



Korelasyon Değer Aralığı

$r < 0,20$ ve sıfıra yakın değerler

0,20 – 0,39

0,40 – 0,59

0,60 – 0,79

0,80 – 1,00

İlişki Düzeyi

İlişki yok ya da Çok Zayıf

Zayıf

Orta

Güçlü

Çok Güçlü

Kaynak: Sönmez, 2012: 229

Ana değişkenlere ve alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Ana Değişkenlere ve Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Fikir Üretme	Fikrin Desteklenmesi	Fikrin Uygulanması	IWB	Katkı	Etki	Sadakat	Profesyonel Saygı	LMX	MLQ-TL
Fikir Üretme	1									
Fikrin Desteklenmesi	,817**	1								
Fikrin Uygulanması	,778**	,857**	1							
IWB	,914**	,954**	,946**	1						
Katkı	,270**	,395**	,384**	,390**	1					
Etki	,249**	,373**	,332**	,357**	,805**	1				
Sadakat	,305**	,382**	,372**	,390**	,775**	,798**	1			
Profesyonel Saygı	,310**	,359**	,370**	,384**	,734**	,757**	,804**	1		
LMX	,311**	,413**	,398**	,416**	,907**	,923**	,923**	,901**	1	
MLQ-TL	,372**	,428**	,457**	,457**	,628**	,642**	,629**	,569**	,676**	1

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 21 ana değişkenlere ve alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi sonuçlarına göre;

IWB ile LMX arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,416$; $p=,000$). IWB ile LMX alt boyutları Etki ($r=,357$; $p=,000$), Katkı ($r=,390$; $p=,000$), Sadakat ($r=,390$; $p=,000$) ve Profesyonel Saygı ($r=,384$; $p=,000$) arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişki vardır.

IWB ile MLQ-TL arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,457$; $p=,000$).

Fikir Üretme alt boyutu ile IWB arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve çok güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,914$; $p=,000$).

Fikrin Desteklenmesi alt boyutu ile MLQ-TL arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,428$; $p=,000$).

Fikrin Uygulanması alt boyutu ile MLQ-TL arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,457$; $p=,000$).

MLQ-TL ile LMX arasında %99 güvenle pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki vardır ($r=,676$; $p=,000$). MLQ-TL ile LMX alt boyutları Etki ($r=,642$; $p=,000$), Katkı ($r=,628$; $p=,000$), Sadakat ($r=,629$; $p=,000$) %99 güvenle pozitif yönlü ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişki ve Profesyonel Saygı ($r=,569$; $p=,000$) pozitif yönlü ve orta seviyede anlamlı bir ilişki vardır.

Alan yazında Afsar vd. (2014) MLQ-TL ile IWB arasındaki pozitif yönlü ilişkide MLQ-TL'nin IWB alt boyutlarından fikir üretme ve fikir uygulama ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu; Çalışkan ve Arıkan (2017) MLQ-TL alt boyutlarının IWB ile pozitif yönde ilişkili olduğunu; Gün (2022) MLQ-TL alt boyutlarından idealleştirilmiş etki ve entelektüel uyarımın IWB'yi pozitif yönde etkilediğini; Shunlog ve Weiming (2012) LMX ile IWB arasındaki pozitif yönlü ilişkinin katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarından kaynaklandığını; Yusuff vd (2020) ise LMX alt boyutlarından sadakat ve profesyonel saygının IWB'yi pozitif yönde etkilediğine dair ampirik bulgular yer almaktadır.

2.5.2.2. Hipotez Testleri ve Aracı Değişken Analizi

Aracı değişken en genel ifade ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin bir kısmını veya tamamını üstlenen değişkendir. Aracılık, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin “niçin” ve “nasıl” oluştuğunu açıklayan nedensel bir modeldir (Baron ve Kenny, 1986). Genel olarak bağımsız bir değişken (X) etkisinin bir üçüncü aracı değişken (M) vasıtasıyla bağımlı değişkene (Y) iletilmesini belirlemek için kullanılmaktadır (Özdil ve Kutlu, 2019). Baron ve Kenny’ye göre aracılık etkisi için mutlaka aranması gereken öncü koşul “iki değişken arasında bulunabilecek bir etkinin var olması gerekliliğidir. Ayrıca kavramsal düzeyde bağımsız değişken ile aracı değişken arasında önerilen ilişkiler kuramsal temellere dayandırılmalı ve açıkça ifade edilmelidir (Fraizer vd., 2004; Kenny, 2008). Aracılık etkisi, Baron ve Kenny (BK) yöntemi, Sobel testi ve Bootstrap (yeniden örnekleme), Aroian ve Goodman gibi olmak üzere farklı yöntemler ile test edilebilmektedir.

- **Baron ve Kenny (BK) Yöntemi**

Baron ve Kenny yöntemi, BK yöntemi veya normal teori yöntemi olmak üzere geleneksel bir yaklaşım modeli olarak ifade edilmektedir. Baron ve Kenny yöntemi alan yazında eleştirilerin odağında olmasına rağmen sosyal bilimlerde en çok tercih edilen aracılık yöntemidir. BK yöntemi dışında aracılık testi için Sobel, Bootstrap, Aroian ve Goodman olmak üzere farklı testlerde uygulanmaktadır. Bunlar içinde en yaygın olanları ise Sobel ve Bootstrap testidir. Baron ve Kenny yöntemi yerine yeni yaklaşımların kullanılması aracılık modellerinin test edilmesinde ve yorumlanmasında daha gerçekçi sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacağı görüşü ileri sürülmüş olsada aracılık modellerinin kuramsal temellere dayandırılması esastır. Çünkü kuramsal temellere dayanan aracılık modelleri istatistiksel yöntemlerle doğrulanması bilimsel açıdan daha anlamlı ve değerlidir (Gürbüz ve Bayık, 2021). Bu bağlamda tez çalışması kapsamında geleneksel yöntemlerden ve kuramsal temelden kopmadan aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla BK yöntemindeki adımlar tercih edilmiştir.

- **Sobel Testi**

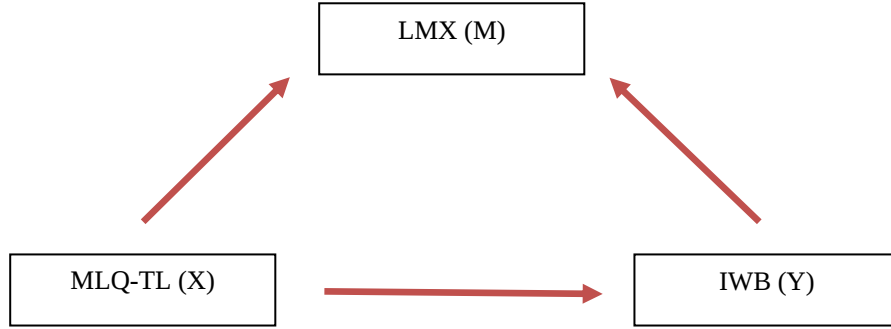
Aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan yöntemlerden biri olan Sobel Testi Michael Sobel'in (1982-1986) çalışmalarına dayanmaktadır. Sobel testi aracı değişken eklendikten sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide düşüş gözlemlenmesi durumunda kullanılmaktadır. Kısmi ya da tam aracılık durumunun kurulması için değişken tarafından açıklanan varyanstaki düşüş Sobel testi ile belirlenmektedir (Sobel, 1982). Sobel testi istatistiksel anlamda gücünün düşük olmasına rağmen Baron ve Kenny yönteminin adımlarından daha doğru kabul edildiği yönünde yazında görüşler yer almaktadır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

- **Bootstrap (Yeniden Örnekleme) Yöntemi**

Aracılığı test etmek için örnekleme dağılımının normallik varsayımını gerektirmeyen yöntem, veri kümesinden tekrar tekrar örnekleme ve yeniden örneklenmiş her bir veri kümesindeki dolaylı etkiyi tahmin etmeyi içeren, hesaplama kısmı oldukça yoğun olan bir yöntemdir (Özdil, 2017:21). Bootstrap yöntemi ile Sobel testine göre daha güçlü ve geçerli sonuçlar üretmekte ve dolaylı etkinin test edilmesi önerilmektedir. (MacKinnon vd., 2002). Bu tekniğe göre, orijinal veri setindeki gözlemler yinelenerek birbirinden farklı yeni bir gözlem seti oluşturulmakta ve istatistiki analizler bu yeni veri setleri ile yapılmaktadır (Efron, 1987). Ayrıca bu yöntemle dağılım yanlılığı (bias) ve çarpıklıklar (skewness) düzeltilerek daha güvenilir analiz sonuçları elde edilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021). Bu bağlamla tez çalışması kapsamında aracılık analizinde Bootstrap analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

LMX aracı değişken analiz modeline göre; MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeğinin üzerindeki etkisinde LMX ölçeğinin aracı rolünü araştırmak için geleneksel yaklaşım olarak kabul edilen Baron ve Kenny modelindeki adımlar ile analizler yapılarak Şekil 9'daki araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli olan bağımsız değişken (X), düzenleyici (M) ve etkileşimin ($X*M$) sonuç değişkeni olan bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkileri verilmiştir.

Şekil 9: Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Aracı Değişken Analiz Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tamamını ya da bir kısmını yansıtabilir. İlişkinin tamamını yansıtmaması durumunda tam aracılık, bir kısmını yansıtmaması durumunda ise kısmi aracılık olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Aracı değişken analizine ilişkin regresyon model katsayıları ise Tablo 22’de gösterilmiştir. Baron ve Kenny (1986) aracılık testine göre;

Tablo 22: Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları

Regresyon Modelleri	Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	F	R^2
1	MLQ-TL→IWB	,619	,064	9,601	,000	92,179	,208
2	MLQ-TL→LMX	,828	,048	17,166	,000	294,700	,457
3	LMX→IWB	,460	,054	8,556	,000	73,213	,173
4	MLQ-TL →IWB	,438	,086	5,066	,000	52,019	,229
	LMX→IWB	,218	,070	3,097	,002		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1. Adım:

Bağımsız değişken (MLQ-TL) ile bağımlı değişken (IWB) arasındaki regresyon modelinde bağımsız değişken önemli bir belirleyicidir. MLQ-TL değişkeni bağımsız değişkeni IWB bağımlı değişkenini anlamlı olarak etkilemelidir. Model 1’de MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği, IWB ölçeğinin %20,8’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,619 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta=,619$).

2. Adım

Bağımsız değişken (MLQ-TL) aracı değişken (LMX)’in önemli bir belirleyicisidir. MLQ-TL bağımsız değişkeni, LMX aracı değişkenini anlamlı olarak etkilemelidir. Model 2’de MLQ-TL ölçeğinin, LMX ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği, LMX ölçeğinin %45,7’sini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, LMX ölçeğinde 0,828 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta=,828$).

3. Adım

LMX aracı değişken IWB bağımlı değişkenini anlamlı olarak etkilemelidir. Model 3’de LMX ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). LMX ölçeği, IWB ölçeğinin %17,3’ünü açıklamaktadır. LMX ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,460 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta=,460$).

4. Adım

Bağımlı değişken (IWB), hem bağımsız (MLQ-TL), hem de aracı değişken (LMX) ile ilişkilidir. Aracı değişken bağımlı değişkenin önemli bir belirleyicisidir. Model 4’te ise MLQ-TL ölçeği ve LMX ölçeğinin IWB ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği ve LMX ölçeği IWB ölçeğinin %22,9’unu açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,438 birimlik artışa ($\beta=,438$), LMX ölçeğindeki 1 birimlik artış ise IWB ölçeğinde 0,218 birimlik artışa ($\beta=,218$) sebep olmaktadır.

Sonuç olarak; Model 2 ve Model 4’de MLQ-TL ölçeğinin β katsayısı incelendiğinde modele LMX değişkeninin dâhil edilmesi durumunda MLQ-TL ölçeğinin β katsayısının düştüğü görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde LMX ölçeğinin **kısmi aracılık** etkisi olduğu görülmektedir. Baron ve Kenny yöntemine göre Bootstrap yöntemiyle aracılıkların test edilmesinde Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen, Hayes’in web sitesinde yer alan SPSS PROCESS 4.0 makrolarından yararlanılmıştır. Ayrıca aracılık etkisinin istatistiksel açıdan anlamlılığına ilişkin olarak yapılan Bootstrap analizi sonuçları ise Tablo 23’de gösterilmiştir.

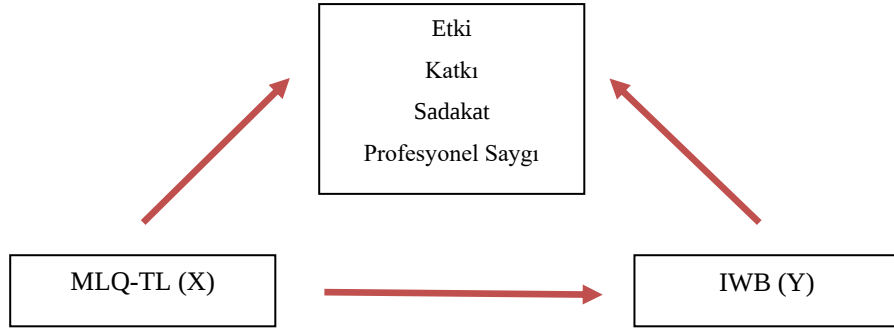
Tablo 23: MLQ-TL ile IWB ilişkisinde LMX Aracı Rolü Bootstrap Analiz Sonuçları

MLQ-TL → IWB (LMX Ölçeğinin Aracılık Rolü)	β	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır	Güven Aralığı Üst Sınır
Doğrudan Etki	,4382	,0865	,0000	,2681	,6084
Dolaylı Etki	,1812	,0706	-	,0515	,3288
Toplam Etki	,6194	,0645	,0000	,4925	,7463

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde LMX ölçeğinin **orta düzeyde ve kısmi aracılık etkisi** olduğu görülmektedir ($\beta=,1812$). Kısmi aracılık etkisinden yola çıkarak LMX alt boyutlarına ilişkin aracılık etkisi Baron ve Kenny (BK) yöntemindeki adımlar izlenerek analiz edilmiştir.

Şekil 10: Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Alt Boyutlarına İlişkin Aracılık Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Etki Alt Boyutu

Tablo 24: Etki Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu

Regresyon Modelleri	Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	F	R^2
1	MLQ-TL→IWB	,619	,064	9,601	,000	92,179	,208
2	MLQ-TL→Etki	,907	,057	15,669	,000	245,527	,412
3	Etki →IWB	,342	,048	7,144	,000	51,042	,127
4	MLQ-TL→IWB	,525	,083	6,258	,000	47,891	,215
	Etki →IWB	,103	,059	1,749	,081		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1’de MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ ölçeği, IWB ölçeğinin %20,8’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0, 619 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,619$). Model 2’de MLQ-TL ölçeği, LMX Etki alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$).

MLQ-TL ölçeği, Etki alt boyutunun %41,2'sini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, Etki alt boyutunda 0, 907 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,907$). Model 3'de Etki ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). Etki alt boyutu, IWB ölçeğinin %12,7'sini açıklamaktadır. Etki alt boyutundaki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0, 342 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,342$). Model 4'de ise MLQ-TL ölçeği ve Etki alt boyutunun IWB ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ ölçeği ve Etki alt boyutu, IWB ölçeğinin %21,5'ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0, 525 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,525$). Etki alt boyutunun, IWB ölçeği üzerindeki etkisi tamamen kaybolmuştur ($p=,081>,05$).

Tablo 25: Etki Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

MLQ-TL →IWB (Etki Aracılık Rolü)	β	Standart Hata	P	Güven Aralığı Alt Sınır	Güven Aralığı Üst Sınır
Doğrudan Etki	,5252	,0839	,0000	,3601	,6902
Dolaylı Etki	,0942	,0567	-	-,0131	,2111
Toplam Etki	,6194	,0645	,0000	,4925	,7463

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aracılık etkisinin istatistiksel açıdan anlamlılığına ilişkin Bootstrap analiz sonuçlarına göre MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde LMX alt boyutlarından Etki'nin aracılık etkisi olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

Katkı Alt Boyutu

Tablo 26: Katkı Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu

Regresyon Modelleri	Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	F	R^2
1	MLQ-TL→IWB	,619	,064	9,601	,000	92,179	,208
2	MLQ-TL→Katkı	,831	,055	15,107	,000	228,226	,394
3	Katkı →IWB	,400	,050	7,933	,000	62,936	,390
4	MLQ-TL→IWB	,473	,082	5,768	,000	51,005	,226
	Katkı →IWB	,175	,062	2,826	,005		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1’de MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği, IWB ölçeğinin %20,8’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,619 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,619$). Model 2’de MLQ-TL ölçeğinin, Katkı alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği, Katkı alt boyutunun %39,4’ünü açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, Katkı alt boyutunda 0,831 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,831$). Model 3’de Katkı alt boyutunun, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Katkı alt boyutu, IWB ölçeğinin %39,0’unu açıklamaktadır. Katkı alt boyutundaki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,400 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,400$). Model 4’de ise MLQ-TL ölçeği ve Katkı alt boyutunun IWB ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği ve Katkı alt boyutu, IWB ölçeğinin %22,6’sını açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,473 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,473$). Katkı alt boyutundaki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,175 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,175$). Model 1 ve Model 4’de MLQ-TL ölçeğinin β katsayıları incelendiğinde modele Katkı değişkeni dâhil

edildiğinde MLQ-TL ölçeğinin β katsayısının düştüğü görülmektedir ($\beta=,619$ ($,473$)). Bu bağlamda MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Katkı ölçeğinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 27: Katkı Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

MLQ-TL →IWB (Katkı Aracılık Rolü)	β	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır	Güven Aralığı Üst Sınır
Doğrudan Etki	,4736	,0821	,0000	,3121	,6351
Dolaylı Etki	,1458	,0610	-	,0268	,2639
Toplam Etki	,6194	,0645	,0000	,4925	,7463

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aracılık etkisinin istatistiksel açıdan anlamlılığına ilişkin Bootstrap analiz sonuçlarına göre MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Katkı alt boyutunun orta düzeyde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=,1458$).

Sadakat Alt Boyutu

Tablo 28: Sadakat Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu

Regresyon Modelleri	Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	F	R^2
1	MLQ-TL→IWB	,619	,064	9,601	,000	92,179	,208
2	MLQ-TL→ Sadakat	,820	,054	15,147	,000	229,439	,396
3	Sadakat →IWB	,406	,051	7,931	,000	62,907	,152
4	MLQ-TL→IWB	,473	,082	5,764	,000	50,962	,226
	Sadakat →IWB	,177	,063	2,814	,005		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Model 1’de MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği, IWB ölçeğinin %20,8’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,619 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,619$). Model 2’de MLQ-TL ölçeğinin, Sadakat alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği, Sadakat alt boyutunun %39,6’sını açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, Sadakat alt boyutunda 0,820 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,820$). Model 3’de Sadakat alt boyutunun, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Sadakat alt boyutu, IWB ölçeğinin %15,2’sini açıklamaktadır. Sadakat ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,406 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,406$).

Model 4’de ise MLQ-TL ölçeği ve Sadakat alt boyutunun IWB ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). MLQ-TL ölçeği ve Sadakat alt boyutu, IWB ölçeğinin %22,6’sını açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,473 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,473$). Sadakat alt boyutundaki 1 birimlik artış ise IWB ölçeğinde 0,177 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,177$). Model 1 ve Model 4’de MLQ-TL ölçeğinin β katsayıları incelendiğinde modele Sadakat değişkeni dâhil edildiğinde MLQ-TL ölçeğinin β katsayısının düştüğü görülmektedir ($\beta=,619$ (,473)). Bu bağlamda MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Sadakat alt boyutunun kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 29: Sadakat Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

MLQ-TL →IWB (Sadakat Aracılık Rolü)	β	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır	Güven Aralığı Üst Sınır
Doğrudan Etki	,4738	,0822	,0000	,3121	,6355
Dolaylı Etki	,1456	,0619	-	,0258	,2702
Toplam Etki	,6194	,0645	,0000	,4925	,7463

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 29 incelendiğinde MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Sadakat alt boyutunun orta düzeyde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=,1456$).

Profesyonel Saygı Alt Boyutu

Tablo 30: Profesyonel Saygı Alt Boyutu Aracı Değişken Analizi Model Katsayıları Tablosu

Regresyon Modelleri	Değişkenler	β	Standart Hata	t	p	F	R^2
1	MLQ-TL→IWB	,619	,064	9,601	,000	92,179	,208
2	MLQ-TL→ Profesyonel Saygı	,754	,058	12,952	,000	167,773	,324
3	Profesyonel Saygı→IWB	,393	,051	7,778	,000	60,495	,147
4	MLQ-TL→IWB	,477	,077	6,169	,000	52,479	,231
	Profesyonel Saygı→IWB	,187	,058	3,213	,001		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 30 incelendiğinde Model 1’de MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği, IWB ölçeğinin %20,8’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,619 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,619$). Model 2’de MLQ-TL ölçeğinin, Profesyonel Saygı alt boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği, Profesyonel Saygı alt boyutunun %32,4’ünü açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, Profesyonel Saygı alt boyutunda 0,754 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,754$). Model 3’de Profesyonel Saygı alt boyutunda, IWB ölçeği üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). Profesyonel Saygı alt boyutu, IWB ölçeğinin %14,7’sini açıklamaktadır.

Profesyonel Saygı alt boyutundaki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,393 birimlik artışa sebep olmaktadır ($\beta=,393$). Model 4’de MLQ-TL ölçeği ve Profesyonel Saygı alt boyutunda IWB ölçeği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($p=,000<,05$). MLQ-TL ölçeği ve Profesyonel Saygı alt boyutu, IWB ölçeğinin %23,1’ini açıklamaktadır. MLQ-TL ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,477 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,477$). Profesyonel Saygı ölçeğindeki 1 birimlik artış, IWB ölçeğinde 0,187 birimlik artışa sebep olmaktadır. ($\beta=,187$). Model 1 ve Model 4’de MLQ-TL ölçeğinin β katsayıları incelendiğinde modele Profesyonel Saygı değişkeni dâhil edildiğinde MLQ-TL ölçeğinin β katsayısının düştüğü görülmektedir ($\beta=,619$ ($,477$)). MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Profesyonel Saygı ölçeğinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 31: Profesyonel Saygı Alt Boyutu Aracılık Etkisinin İstatistiksel Açıdan Anlamlılığına İlişkin Bootstrap Analizi Sonuçları

MLQ-TL →IWB (Profesyonel Saygı Aracılık Rolü)	β	Standart Hata	p	Güven Aralığı Alt Sınır	Güven Aralığı Üst Sınır
Doğrudan Etki	,4778	,0774	,0000	,3254	,6301
Dolaylı Etki	,1416	,0501	-	,0473	,2438
Toplam Etki	,6194	,0645	,0000	,4925	,7463

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 31 incelendiğinde MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Profesyonel Saygı alt boyutunun orta düzeyde kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=,1416$). Aracı değişken analizi kapsamında elde edilen analiz sonuçlarına göre MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde LMX ölçeğinin kısmi aracılık etkisi olduğu, alt boyutlar düzeyinde ise MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde Katkı, Sadakat ve Profesyonel Saygı alt boyutlarının orta düzeyde kısmi aracılık etkisi olduğu; MLQ-TL ölçeğinin, IWB ölçeği üzerindeki etkisinde LMX alt boyutlarından Etki’nin ise herhangi bir aracılık etkisi olmadığı görülmüştür.

2.5.2.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya ilişkin elde edilen bulguların değerlendirmesi ve hipotez testi sonuçları toplu olarak Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁: Dönüşümcü liderik tarzının inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1a}: Dönüşümcü liderik tarzının fikir üretme alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1b}: Dönüşümcü liderik tarzının fikrin desteklenmesi alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{1c}: Dönüşümcü liderik tarzının fikrin uygulanması alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₂: Dönüşümcü liderik tarzının lider – üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2a}: Dönüşümcü liderik tarzının etki alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2b}: Dönüşümcü liderik tarzının katkı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2c}: Dönüşümcü liderik tarzının sadakat üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{2d}: Dönüşümcü liderik tarzının profesyonel saygı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₃: Lider – üye etkileşim kalitesinin inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3a}: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikir üretme alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3b}: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikrin desteklenmesi	Desteklendi

alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	
H_{3c}: Lider – üye etkileşim kalitesinin fikrin uygulanması alt boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₄: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{4a}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin etki alt boyutunun aracılık etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{4b}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin katkı alt boyutunun aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{4c}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin sadakat alt boyutunun aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{4d}: Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı alt boyutunun aracılık etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların potansiyellerini geliştirme, ihtiyaçlarının ötesinde düşünmelerine, örgütün amaçlarına ulaşmalarına olanak sağlayan, liderlerin davranışları aracılığıyla çalışanları motive eden bir liderliği ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2002). Liderleri tarafından sorunlara yeni çözümler bulma noktasında cesaretlendirilen, desteklenen ve yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunan çalışanların inovatif çalışma davranışı eğilimlerinde yüksek olması beklenen bir durumdur (Zhang ve Bartol, 2010). Yapılan araştırmada elde edilen bulgular neticesinde dönüşümcü liderlik tarzının inovatif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş ve **H₁** desteklenmiştir. Alan yazında MLQ-TL ve IWB ilişkisine yönelik yapılmış olan teorik ve ampirik çalışmalar da iki değişken arasında pozitif ve anlamlı yönde ilişkinin varlığını destekleyici bulgular

sunmaktadır (Eisenbeiss vd. 2008; Wang ve Zhu, 2011; Afsar vd. 2019; Li vd., 2019; Zhang vd., 2021). İnovatif davranış çalışanın fikir üretmekten, uygulamaya kadar her aşamada sorumluluk aldığı uzun ve riskli bir süreçtir. Bu süreçte ise örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz tüm gelişmeler çalışanları doğrudan etkilemektedir. Örneğin üretilen bir fikrin lider tarafından kabul edilmemesi, çalışma arkadaşları tarafından karşı çıkılması, süreç içinde yaşanan belirsizlikler ve istenen hedeflere ulaşılamama tehlikesi kaygı ve korkuya neden olmaktadır (Sürücü vd. 2021). Bu noktada ise çalışanlar kendileri destekleyen bir lidere normalden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü çalışanların başarısız oldukları takdirde liderlerinin yapıcı davranacağını ve onları destekleyeceklerini bildiklerinde ve buna inandıklarında daha fazla sorumluluk üstlenerek, inovatif davranışa yönelmeleri beklenmektedir (Afsar vd. 2014). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzının fikrin üretilmesinden, fikrin uygulanmasına kadar olan süreçte çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu varsayımı ileri sürülmüştür. Elde edilen bulgular ise bu varsayım üzerinden oluşturulan **H_{1a}**, **H_{1b}** ve **H_{1c}** hipotezlerini desteklemektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin çalışanlar ile yakın ilişkiler kurması yani yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesi ve onları desteklemesi çalışanlar açısından liderin dönüşümcü lider olarak benimsenmesine imkân sağlamaktadır (Walumbwa ve Hartnell. 2011; Şeşen vd. 2019). Dönüşümcü liderler çalışanların belirli bir duruma uygun hareket tarzını belirlemek noktasında da önemli bir kaynaktır (Hartnell ve Walumbwa, 2011;239).

Dönüşümcü lider ile çalışan arasındaki bağ güçlenmesi ile yüksek kaliteli bir LMX etkileşimi oluşmaktadır (Erdoğan vd. 2006). Yüksek kaliteli etkileşim sayesinde çalışanlar liderleri tarafından önemsendiklerini ve ihtiyaçlarının dikkate alındığını hissederler. Bu bağlamda da alan yazında birçok araştırma dönüşümcü liderlik ile LMX arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Boer vd., 2016; Wong ve Berntzen, 2019). Araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ile LMX arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Deluga, 1992, Krishnan, 2004). MLQ-TL'nin LMX üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ve elde edilen bulgular alan yazını ile benzer şekilde MLQ-TL ile LMX arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermekte ve **H₂** hipotezini desteklemektedir.

Ayrıca MLQ-TL'nin etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere LMX alt boyutları üzerinde de pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} desteklenmiştir. Elde edilen bulgular çalışanlar ile yüksek kaliteli etkileşim ilişkisinde bulunan liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen inovasyona, değişime ve dönüşüme odaklı liderler olduğu varsayımını doğrular niteliktedir. Lider – Üye etkileşim teorisi en genel çerçevede iki yönlü ilişkilere odaklanan ilişki temelli bir yaklaşımdır (Zhou ve Jiang, 2015).

Bu bağlamda alan yazında LMX ile IWB arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar LMX ile IWB arasındaki ilişkiyi destekler nitelikte bulgular sunmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Basu ve Green, 1997; Agarwal vd., 2012). LMX ile IWB arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu varsayımından yola çıkılarak oluşturulan hipotez kapsamında elde edilen bulgular H_3 hipotezini desteklemektedir. Benzer şekilde LMX ile IWB alt boyutları arasındaki ilişkide elde edilen bulgular pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} hipotezi desteklenmiştir. Burada dikkat çekici bir bulgu ise LMX ile fikir üretme ve uygulanma alt boyutları ile zayıf yönlü bir ilişki, fikrin desteklenmesi alt boyutu ile orta düzeyde bir ilişki olduğudur.

Bulgulara göre LMX kalitesi, inovatif çalışma davranışının güçlü bir öncülüdür. Bu da çalışanın görevlerini yerine getirirken lideri ile karşılıklı olarak geliştirdiği ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Liderinden daha fazla ilgi ve destek gören çalışanların rutin görevlerini yerine getirirken inovatif davranma eğiliminde olmalarına imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda geliştirilen kaliteli ilişkiler ile lider ve üye arasındaki bağlılık artmakta ve çalışanların da daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir. Yüksek kaliteli LMX ilişkisi çalışanları inovatif davranmaya teşvik edecektir. Bu bağlamda da özellikle dönüşümcü liderler LMX kalitesini arttırmakta önemli bir rol üstlenmektedir. LMX ile IWB arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığının yanı sıra MLQ-TL ile IWB arasında da pozitif yönlü bir anlamlı ilişki olduğu varsayımı alan yazında kabul görmekte ve birçok araştırmaya konu olmaktadır. Tez çalışması kapsamında da elde edilen bulgular bu varsayımları destekler niteliktedir. MLQ-TL ve LMX'in IWB ile doğrudan ilişkili olduğu varsayımına dayanarak kurulan H_4 hipotezi çerçevesinde lider ve üye arasındaki

etkileşim ilişkisinin kalitesi dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edebilecek bir değişken olarak kabul edilmektedir (Muchiri vd. 2020). Araştırma sonucu elde edilen bulgular MLQ-TL ile IWB arasındaki ilişkide LMX'in **kısmi aracılık** rolü üstlendiğini göstermekte ve **H₄** hipotezini desteklemektedir. Aracı değişken analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının, inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin **orta düzeyde kısmi aracılık etkisi** olduğu tespit edilmiştir ($\beta=,1812$). Çalışma örnekleminde elde edilen bulgular doğrultusunda Liden ve Maslyn'in ileri sürdükleri gibi LMX'in çok boyutlu bir yapıda olduğunu desteklemektedir (Yıldız vd., 2008). LMX alt boyutlar arasındaki aracılık etkisi incelendiğinde katkı, sadakat ve profesyone saygı alt boyutlarının **kısmi aracılık etkisi** olduğu tespit edilmiştir. **H_{4b}** ($\beta=,1458$), **H_{4c}** ($\beta=,1456$) ve **H_{4d}** ($\beta=,1416$) hipotezleri kısmi desteklenirken, sadece “Dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin etki alt boyutunun aracılık etkisi vardır” **H_{4a}** hipotezi desteklenmemiştir.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasının giderek daha fazla rekabetçi ve teknolojik bir yapıya sahip olması inovasyona verilen önemin de her geçen gün artmasına neden olmaktadır. Özellikle karmaşık zorlukların üstesinden gelmek üzere örgütler her geçen gün inovasyon çalışmalarına ve örgüt içindeki çalışanlarının inovatif davranışlarına daha fazla bağımlı hale gelmektedirler (Scott ve Bruce, 1994; Janssen, 2005). Örgüt içinde çalışanlara düşen sorumluluklar artmakta, inovasyon, yenilik ve yaratıcılık süreçlerine hızlı bir biçimde uyum sağlamaları ve inovatif davranış eğilimlerini ise sürekli olarak arttırmaları beklenmektedir. Çalışanları özellikle günümüz yoğun bilgiye dayalı çalışma ortamlarında inovatif davranmaya yöneltmek için liderlik rolleri de değişmekte, gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Bilgi ve teknoloji çağında dijitalleşmenin ve dijital dönüşümünde etkisiyle de geleneksel liderlik tarzları hızlı değişim ve dönüşüm sürecine girerek yerini dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı olmak üzere modern olarak nitelendirilen yeni nesil liderlik tarzlarına bırakmıştır. Modern liderlik tarzları içinde de öne çıkan ve dönüşümcü olarak nitelendirilen liderlere vurgu yapılarak, bu tarzı benimseyen liderlerin değişim ve dönüşüm odaklı olması, inovasyona önem vermesi ve bireysel düzeyde çalışanları inovatif davranışa teşvik etmesi araştırmacıların ve uygulamacıların dikkatini çekmiştir (Podsakoff vd. 2003; Wang vd. 2005; Afsar vd. 2014).

Çalışanların inovatif davranış eğilimlerini olumlu yönde etkileyecek ve arttıracak birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında Bass ve Avolio'ya (1990) göre en etkili faktörlerden biri dönüşümcü liderliktir. Teorisyenler, dönüşümcü liderliğin örgütlerdeki inovatif davranış için çok önemli olduğunu yıllar boyunca farklı şekillerde ele alarak, tartışmışlardır (Bass, 1985; Jung vd. 2003; Eisenbeiss vd., 2008; Sanders ve Shipton, 2012). Bu tartışmalar yıllar içinde farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen ampirik araştırmalarla desteklenmiştir (Örn: Bass ve Avolio, 1990; Janssen, 2000; Mumford vd., 2002; Jung vd. 2003; Aydın ve Erkılıç, 2020; Stanescu vd., 2020). Dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışlarını önemli düzeyde ve pozitif yönde etkilediği bulgusu ampirik ve kavramsal düzeyde oldukça ilgi çekici görülmesine rağmen dönüşümcü liderlerin çalışanların inovatif davranışlarını nasıl etkilediği yönünde yapılan ampirik araştırmalar sınırlı sayıdadır (Jung vd., 2003; Gong

vd. 2009) ve dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasındaki ilişkiye yönelik olarak farklı bulgular ortaya koymaktadır. Örneğin Eisenbeiss vd. (2008) pozitif yönde bir ilişki bulgularken, Basu ve Green (1997) ve Jaussi ve Dionne (2003) negatif yönde, Kahai vd. (2003) ise iki değişken arasında bir ilişki olmadığı yönünde bulgular ortaya koymuştur. Bu bulgulardan hareketle çalışanların inovatif çalışma davranış eğilimlerini artırma noktasında dönüşümcü liderliğin rolüne ilişkin ampirik kanıtların az ve tutarsız olduğu yönünde alan yazında genel bir görüş hâkim olduğu söylenebilmektedir (Pieterse vd., 2010). Özellikle de Bass 1999 yılındaki çalışmasında dönüşümcü liderlerin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini nasıl ve ne yönde etkilediğine yönelik mekanizma ve süreçlerin kapsamlı bir biçimde irdelenmesinin önemine vurgu yapmıştır.

Özellikle 2000’li yıllar sonrasında alan yazında yer almaya başlayan çalışmalarda çalışanların inovatif davranışlarını arttırmanın bir öncülü olarak liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarına odaklanılarak doğrudan dönüşümcü liderlik tarzına atıf yapılmaya başlamıştır (Reuvers vd. 2008; Pieterse vd. 2010; Aryee vd. 2012). Çünkü dönüşümcü liderler benimsemiş oldukları tarz ile enerji verici hedefler, vizyon ve değerler geliştirirler, çalışanları yaratıcı davranmaya, inovatif olmaya teşvik etmektedirler. Çalışanlara mevcut sistemleri dönüştürmeleri ve yaratıcı çözümler üretmeleri noktasında ilham vericidirler. Sorunların çözümlerine yeni yollar aramaları için ise çalışanları entelektüel olarak inovasyona, inovatif davranmaya teşvik ederler. Herşeyden öte çalışanları birbirlerinden ayrı birer birey olarak görürler ve çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda destek vermeye çalışırlar. Tam da bu noktada lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesinin de çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde önemli olduğu teorisyenlerin dikkatini çekmeye başlamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarına tepki olarak ortaya çıkan lider üye etkileşim kuramı Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından dikey ikili bağlantı modeli kuramsal temellerine dayandırılarak geliştirilerek yazında yer almaya başlamıştır (Ardichvili ve Manderscheid, 2008). Lider – üye etkileşim teorisi en temelde lider ile üye arasında düşük ve yüksek kalitede olmak üzere farklı türde etkileşim ilişkisinin olduğu varsayımı üzerine kurgulanmıştır. Teoriye göre lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi zaman içinde liderin davranışlarının çalışanlarıyla olan ilişkilerinin doğasına göre değişim göstermektedir (Sürücü vd., 2021).

Bu bağlamda çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin artmasında ya da azalmasında önemli öncüllerden biri kabul edilen dönüşümcü liderlik tarzı kadar lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinde önemli olduğu tartışılmaya başlanmıştır.

Bu doğrultuda alan yazından elde edilen kavramsal ve kuramsal temeller çerçevesinde çalışanların inovatif çalışma davranış eğilimlerini arttırmada dönüşümcü liderlik tarzının ve lider ile üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesinin ne derece etkili olduğu tez çalışması kapsamında ele alınmıştır.

Öncelikle genel çerçevenin belirlenebilmesi için inovatif çalışma davranışı kavramı 1970 – Şubat 2022 tarih aralığını kapsayan bir süreçte WoS veri tabanında yer alan 865 makale çalışması “başlık” kriteri ile sınırlandırılarak bibliyometrik bir araştırma kapsamında detaylı bir biçimde incelenmiştir. İnovatif çalışma davranışının tarihsel gelişim sürecinde nasıl bir eğilim gösterdiği, hangi alanlarda yoğunlaştığı, hangi değişkenler ile ilişkilendirildiği gibi temel sorulara yanıtlar aranmıştır. Bulgular tarihsel gelişim sürecinde özellikle işletme alan yazında konuya ilginin giderek arttığını, 2000’li yıllara kadar yatay düzlemde seyreden çalışma sayısında özellikle 2007 yılı sonrası belirgin düzeyde artış olduğunu göstermektedir. İlişkili kavram haritası incelendiğinde ise inovasyon, yaratıcılık, dönüşümcü liderlik, lider – üye etkileşimi, işe adanmışlık, bilgi paylaşımı ve psikolojik sermaye değişkenlerinin ön plana çıktığı görülmüştür (Bayam ve Özer, 2022).

Sonrasında ise elde edilen bulgular doğrultusunda bibliyometrik araştırmaya sonucunda ilişkili kavram ağ haritasında öne çıkan dönüşümcü liderlik ve lider – üye etkileşimi değişkenleri ile inovatif çalışma davranışı arasındaki ikili ve üçlü ilişkilere yönelik sistematik bir derleme çalışması yapılmıştır. Sistematik derleme çalışması ile ikili ve üçlü olmak üzere değişkenler arasındaki ilişkiler makale çalışmaları ile sınırlandırılarak incelenmiştir. İkili düzeyde en fazla çalışmanın inovatif çalışma davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında sonrasında ise inovatif çalışma davranışı ile lider-üye etkileşimi değişkenlerini kapsadığı görülmüştür. İnovatif çalışma davranışı, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi değişkenleri arasındaki üçlü ilişkiye yönelik çalışma sayısında 2010 yılından sonra alan yazında yer almaya başlamış olmasına rağmen ampirik olarak yeterli düzeyde değildir.

Bu kapsamda dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşimi değişkenleri araştırma modeline dâhil edilerek, değişkenlere ilişkin temel bilgiler kavramsal çerçevede detaylı bir biçimde incelenmiş ve değişkenler arası ilişkiler kısmında elde edilen çalışmalara ilişkin bulgular ise özetlenmiştir.

Bibliyometrik analiz ve sistematik derleme çalışmaları ile desteklenen kuramsal temellerin detaylı detaylı tartışıldığı alan yazını taraması sonucunda ‘dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışlarına etkisinde lider-üye etkileşiminin rolünü’ sorgulamak üzere geliştirilen araştırma modeli nicel olarak tasarlanmış survey yöntemi ve yazılı soru sorma tekniği gerçekleştirilen araştırma ile görgül olarak test edilmiştir.

Örneklem seçiminde kapsamlı bir araştırma yapılarak, araştırmanın örneklemini için Turkishtime Dergisi “2021 Yılı Ar-Ge Harcamalarına Göre En Büyük 250 İşletme” listesi kullanılmıştır. Listede yer alan işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan soru formu dört bölümden oluşmakta olup demografik bilgiler, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi ve inovatif çalışma davranışını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Geçerliliği ve güvenilirliği ulusal ve uluslararası yazında kanıtlanmış ölçekler tercih edilerek kullanım izinleri ilgili araştırmacılardan ve kurumlardan; MLQ ise lisanslı olarak kullanım hakkı satın alınmıştır. İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği (IWB) 9 madde ve üç faktör; Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ-TL) 20 madde ve tek faktör, Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-MDM) 12 madde ve dört faktör olmak üzere toplam 41 maddeden oluşmaktadır. IWB ölçeği Janssen (2000) çalışmasından yola çıkılarak fikir üretme, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulanması olmak üzere üç alt boyutta, MLQ-TL ise Bass ve Avolio (1995) çalışmalarına dayanarak tek boyutta, LMX-MDM ölçeği Liden ve Marslyn (1998) çalışmasından yola çıkarak etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyutta, ele alınmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak ise çoktan seçmeli on soru yöneltilmiştir. Anket formu fiziki ve çevrimiçi yollarla ilgili işletmelere dağıtılmış olup, 360 anket formu geri toplanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda ise 352 anket formu araştırma kapsamına dâhil edilmiştir. Verilerin analiz aşamasında ise IBM SPSS 26.0 Paket programından ve aracılık analizi için Hayes PROCESS 4.0 Macro eklentisinden ve Baron Kenny ve Bootsrap yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmadaki tüm ölçeklere ait güvenilirlik değerleri Cronbach Alpha (α) katsayıları 0,70'in üzerinde olması sebebiyle oldukça güvenilirdir. IWB ölçeğinin tamamı ($\alpha=0,971$), alt boyutlar ise fikir üretme ($\alpha=0,952$), fikrin desteklenmesi ($\alpha=0,945$) ve fikrin uygulanması ($\alpha=0,974$)'tür ve oldukça yüksektir. MLQ-TL ölçeğinin tamamı ise ($\alpha=0,952$) oldukça yüksektir. LMX ölçeğinin tamamı ($\alpha=0,966$), alt boyutlar ise etki ($\alpha=0,935$), katkı ($\alpha=0,932$), sadakat ($\alpha=0,927$) ve profesyonel saygı ($\alpha=0,923$)'tür ve oldukça yüksektir.

Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik tarzı ve inovatif çalışma davranışı arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu; dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu; inovatif çalışma davranışı ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aracı değişken analiz sonuçlarına göre ise dönüşümcü liderlik tarzının, inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin orta düzeyde kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. MLQ-TL ile IWB ilişkisinde LMX alt boyutlarına ilişkin aracılık etkileri incelendiğinde; katkı, sadakat ve profesyone saygı alt boyutlarının kısmi aracılık rolü üstlendiği; etki alt boyutunun ise herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Shulong ve Weiming'de (2012) çalışmalarında benzer şekilde LMX'in inovatif çalışma davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bu etkinin ise katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Katkı boyutu ile çalışanların göstermiş oldukları ekstra çaba ve görevlerini yerine getirme istekleri inovatif davranış eğilimlerini arttırmakta; profesyonel saygı alt boyutu ile ise çalışanların liderlerini mesleki bilgi ve becerilere sahip olarak yetkin görmeleri durumunda daha fazla sorumluluk almaya ve cesur girişimlere yönelerek inovatif çalışma davranış eğilimlerini arttıracakları ileri sürülmüştür. Sonuç olarak elde edilen bulgular doğrultusunda bir örgütte dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini arttıracak, lider- üye etkileşim ilişkisinin ise bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği göstermektedir. İnovasyonun güçlendirilmesi çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin geliştirilmesinin önemi kadar, lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesinin de oldukça önemli olduğu ve bu bağlamda da liderlerin dönüşümcü liderlik tarzını benimseyerek, çalışanlar tarafından da dönüşümcü lider olarak benimsenmeleri gerekliliği vurgulanmıştır.

Alan yazındaki boşluk dolayısı ile ikili ve üçlü ilişkiler bütüncül bir model üzerinde incelenerek kavramsal ve kuramsal temeller ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. İnovatif çalışma davranışının dönüştürücü liderlik ile ve aynı zamanda lider üye etkileşimi ile pozitif yönlü ilişkide olduğu görüldüğünden, hem teorik hem pratik anlamda çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin arttırılmasının oldukça önemli olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular bibliyometrik araştırma ve sistematik derleme çalışmaları ile kuramsal dayanakları desteklenerek inovatif çalışma davranışı değişkenine ilişkin kapsamlı bir inceleme sunulmuştur. Bu bağlamda tez çalışması gelecekte yapılacak olan benzer çalışmalar için referans niteliğinde bilgiler sunmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin arttırılmasında liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı ile lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesinin önemi vurgulanarak sadece akademisyenlere, araştırmacılara ve uygulamacılara değil aynı zamanda örgüt yöneticilerinede çok yönlü bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bulgular doğrultusunda akademisyenlere, araştırmacılara, uygulamacılara ve örgüt yöneticilerine yönelik şu öneriler sunulmuştur;

Öncelikli olarak akademisyenler, araştırmacılar ve uygulamacılar açısından çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin örgütsel süreçlere dâhil edilerek geliştirilmesi önemlidir. Ampirik araştırmalar da göstermektedir ki örgütler günümüz koşullarında, çalışanların inovatif davranmaya yöneltebilecek ve arttırabilecek faktörleri belirlemekle giderek daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır (Scott ve Bruce, 1994; Agarwal, 2014). Çalışanların inovatif davranış eğilimlerinde özellikle birbirine bağlı küresel sistemde, zorlu rekabet koşullarının ve bilgi yoğun pazarların hâkim olduğu sürekli değişen bir ortamda hayatta kalmak isteyen örgütler için kilit faktör olarak görülmektedir. İnovatif çalışma davranışının örgütsel düzeyde inovasyonun arttırılması ve geliştirilmesi noktasında örgütlerin sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğu açıkça belirtildiğinden dolayı araştırmacıların ve uygulamacıların da her geçen gün daha fazla ilgisini çekmektedir (Amabile vd. 2014; De Vries vd. 2016; Bos-Nehles vd. 2017). Akademisyenler de inovasyonun ve inovatif çalışma davranışının örgütlerin artan rekabet koşulları ve müşteri beklentileri ile verimli bir şekilde başa çıkmasına olanak sağlayan en önemli stratejilerden biri olduğunu savunmaktadır (Hoch, 2013).

Bu bağlamda örgüt içinde geliştirilen her türlü inovasyon faaliyeti sürdürülebilirlik ve örgüt performansının artırılması noktasında stratejik bir eylem olarak görülmektedir.

Uygulayıcılar ve örgüt yöneticilerine düşen görev ise inovasyona verilen önemin artması ve çalışanların inovatif davranış eğilimlerini artırıcı yönde stratejilerin örgütsel süreçlere dâhil edilmesini sağlamak olacaktır. Bunu yaparken de liderlerin ve yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarına ve üyeler ile geliştirdikleri etkileşim ilişkilerine daha fazla dikkat etmeleri gerekecektir. Yani pratik olarak örgüt yöneticileri çalışanların inovatif davranış eğilimlerini teşvik etmek için dönüşümcü liderler istihdam edebilir mevcut liderlerinin dönüşümcü yönlerini geliştirebilir ayrıca örgüt içinde daha adil ve hakkaniyete uygun prosedürler ve eğitim programları uygulayabilirler. Yani çalışanların inovatif davranış eğilimleri artırılmak ya da mevcut var olan eğilim geliştirilmek isteniyor ise örgüt içinde benimsenen, kabul edilen liderlik tarzı ele alınmalı ve değerlendirilmeli, liderlik tarzları içinde de dönüşümcü liderlik tarzı tercih edilmelidir. Dönüşümcü liderlik tarzı önce lider tarafından benimsenmeli ve örgüt içine yansıtılmalı sonrasında ise çalışanlar tarafından liderin dönüşümcü olarak kabul edilip, edilmediği mutlaka değerlendirilmelidir. Çünkü bir lider her ne kadar dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olsa da çalışanları tarafından dönüşümcü olarak kabul edilmediği takdirde çalışanların inovatif davranışları üzerinde yeterli düzeyde etki sağlaması beklenmemektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde etkili olduğu ve ikili arasındaki ilişkinin kalitesinin bu eğilimi pozitif ya da negatif yönde etkileyebileceği gerçeğine işaret etmektedir. Çünkü dönüşümcü liderler, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ile inovatif çalışma davranışına yol açan örgütsel bir bağlam geliştirmektedirler (Muchiri vd., 2020). Lider ve üye arasındaki yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi sonucunda çalışanların elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlar sayesinde diğer çalışanlara oranla daha fazla inovatif davranış sergileme eğiliminde olurlar. Örgüt yöneticilerinin inovasyon sürecini etkin bir biçimde yönetmek istemeleri durumunda lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisini artırıcı yönde örgüt içi stratejiler ve uygulamalar geliştirmeleri beklenmektedir. Ayrıca bu kapsamda çalışanlara ve liderlere yönelik çeşitli eğitim programları planlanabilir, örgüt için de

yüksek kaliteli etkileşime uygun liderin ve çalışanın daha fazla etkileşim ilişkisinde olacağı fiziki ve sosyal ortamlar yaratılabilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalar için ise şu öneriler sunulmuştur;

Mevcut araştırma modeli geliştirilerek farklı öncül ve ardıl değişkenler ile ilişki durumlarına odaklanılabilir. Örneğin, bibliyometrik araştırma sonucunda ilişkili kavram ağ haritasına göre öne çıkan bilgi paylaşımı, işe adanmışlık, psikolojik sermaye ve yaratıcılık başta olmak üzere farklı aracı ve düzenleyici değişkenler analiz süreçlerine dâhil edilerek test edilebilir. Bu çalışma kapsamında liderlik tarzları içinde tek boyutlu olarak ele alınan dönüşümcü liderlik tarzına alternatif olarak tam kapsamlı liderlik modeli çerçevesinde yer alan etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları alt boyutları ayrı ayrı ele alınarak, analize dâhil edilebileceği öngörülmektedir. Aynı zamanda farklı liderlik tarzları arasında da karşılaştırmalar yapılabileceği düşünülmektedir. Bu noktada, Muchiri ve çalışma arkadaşları (2020)'nin de ifade ettiği gibi dönüşümcü liderliğin belirli boyutlarının çalışanların inovatif çalışma davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanılabilecektir. Araştırma sonucu elde edilen bulgular bibliyometrik araştırma ve sistematik derleme çalışması ile desteklenmesiyle inovatif çalışma davranışı değişkenine ilişkin kapsamlı bir inceleme sunması sebebiyle gelecekte yapılacak olan benzer çalışmalar için referans olarak alınabilir. İnovatif çalışma davranışını pozitif yönde arttırdığı görülen dönüşümcü liderlik tarzı ve lider üye etkileşimi gibi değişkenlerle kurulacak olan farklı araştırma modellerinin farklı örneklemeler üzerinde test edilerek inovatif çalışma davranışı değişkeninin farklı yönlerinde anlaşılabilmesine ve örneklemeler arası karşılaştırmaların yapılarak alan yazınına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Zaman kısıtlaması olmadan, daha farklı bir evren ve örneklem ile araştırmanın kapsamı genişletilebilecektir. Liderlik tarzı ve lider üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisi tez çalışması kapsamında belirlenen örneklem dışında farklı sektörlerde uygulanarak alan yazına ampirik katkı sağlanabilecektir. Araştırma evreni ve örnekleme genişletilen, farklı araştırma yöntem ve tekniklerinin benimsendiği çalışmalar sonuçların daha genellenebilir olmasının yanı sıra aynı zamanda farklı sektörlerle karşılaştırmalar yapılmasına da olanak sağlayacaktır.

Ayrıca araştırma kısıtları gelecekte yapılacak olan araştırmalarda yeni uygulama alanları noktasında araştırmacılara yol gösterici olabilecektir.

KAYNAKÇA

Abdullatif, T. N. ve Jaleel, E. M. (2021). The Influence Of Transformational Leadership On Innovative Work Behavior Among Academicians In Iraq. *Humanitarian and Natural Sciences Journal*. 2(4): 480-491.

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*. 16(3): 586-612.

Afsar, B. ve 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., Badir, Y. ve Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management and Data Systems*. 114(8): 1270-1300.

Afsar, B., Masood, M. ve Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*. 48(5): 1186-1208.

Agarwal, U. A. (2014). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team performance management*. 20(3/4):102-120.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*. 17(3): 208-230

Akiike, A. (2013). Where is Abernathy and Utterback model?. *Annals of Business Administrative Science*. 12(5): 225-236.

Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(3): 45-60.

Al Zefeiti, S. M. B. (2017). The influence of transformational leadership behaviors on organizational commitment in Omani governmental organizations. *International Journal of Business and Management*. 12(4):111–122.

Alban-Metcalf, R. J., ve Alimo-Metcalf, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(6): 280-296.

Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi hospitality. *International Journal of Business and Management*. 12(6): 189-195.

Altunoğlu, A. E. ve Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader–member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 207: 175-181.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 10: 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Boston: Harvard Business School.

Amabile, T.M, Schatzel, E.A, Moneta, G.B ve Kramer, S.J (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. *The Leadership Quarterly*. 15(1): 5-32.

Amabile, T.M. (1988a). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

Amir, M. T. (2015). Entrepreneurial behavior and innovative behavior: A conceptual clarification. *The Asian Journal of Technology Management*. 8(2):160-171.

Åmo, B. W. (2005). *Employee innovation behavior*. (Doktora Tezi). Bodø Graduate School of Business Bodø Regional University.

Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidyarthi, P. R. (2011). *Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future*. The Sage handbook of Leadership. 311-325.

Ancona, D.G. ve Caldwell, D.F. (1987). Management issues facing new-product teams in high technology companies. *Advances in industrial and labor relations*, 4, Greenwich, CT: JAI. Press.

Anderson, N. ve King, N. (1991). Managing innovation in organisations. *Leadership and Organization Development Journal*. 12(4):17-21.

Anderson, N., Potočník, K. ve Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 40: 1297-1333.

Anderson, P. ve Tushman, M. L. (1990). Technological discontinuities and dominant designs: A cyclical model of technological change. *Administrative science quarterly*. 604-633.

Ansari, M. A., Daisy, K. M. H. ve Aafaqi, R. (2001). *Fairness of human resource management practices, leader-member exchange, and organizational commitment. Paper presented at the Fourth Asian Academy of Management Meeting*. Johor Bahru, Malaysia.

Antonakis, J. ve Day, D. V. (2012). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications, Inc.

Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*. 14(3):261-295.

Antonakis, J., Day, D. V. ve Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*. 23(4): 643-650.

Ardichvili, A. ve Manderscheid, S. V. (2008). Emerging practices in leadership development: An introduction. *Advances in Developing Human Resources*. 10(5): 619-631.

Ariyani, N. ve Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*. 17(2): 275-284.

Arslan, F. ve Çakmak, A. F. (2019). Yiyecek-içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinde dönüştürücü lider ve demografik bazı değişkenlere göre farklılığının incelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(3):220-235.

Arthur, C. A. (2008). *Conceptualisation, measurement, and impact of transformational leadership in military recruit training*. Thesis submitted to Bangor University in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the School of Sport, Health, and Exercise Sciences, Bangor University.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. ve Hartnell, C.A. (2012). *Transformational leadership, innovative behaviour, and task performance: Test of mediation and moderation processes*. Human Performance. 25(1):1-25.

Aslan, İ. (2018). *Girişimcilik ile İnovasyon Stratejilerinin Kobilerin Sürdürülebilirliği ve Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(17): 94-116.

Atwater, L. ve Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*. 20(3): 264-275.

Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü [The Impact of Transformational Leadership and Organizational Trust on Career Satisfaction: Mediating Role of Leader Member Exchange Quality]. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 45-55.

Avolio, B. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. (2005). *Leadership development in balance: Made/Born*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Psychology Press.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio and Associates.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 72: 441-462.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*. 60(1):42–49.

Axtell, C.M., Holman, D.J. ve Wall, T.D. (2006). Promoting innovation: A change study. *Occupational and Organizational Psychology*, 79: 509-516.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L., Wall, T.D., Waterson, P.E. ve Harrington, E. (2000). Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73:265–85.

Aydın, E. ve Erkılıç, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*. 2(2): 106-117.

Ayhün, S. E. ve 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.

Bailey, S. S. (1988). *The relationship between leadership styles of high school principals and school climate as perceived by teachers*. West Virginia University.

Bajcar, B. ve Babiak, J. (2022). Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*. 13:1-18.

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. 51(6): 1173.

Barrett, R. (2017). *Yeni Liderlik Paradigması*, (Çev. Nur Banu UĞURLU), İdea Koçluk. Eğitim Danışmanlık: Ankara

Barron, F. ve Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*. 32(1): 439-476.

Bass, B. M. (1981). *Individual capability, team response, and productivity*. In E. A. Fleishman and M. D. Dunnette (eds.), *Human performance and productivity*. New York: Erlbaum.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8: 9–32.

Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4. Baskı)*. New York: Free Press.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2005-2006). *Transformational leadership. Transformational Leadership*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. ve Stogdill, R. (1981). *Handbook of leadership*. Theory, research, and managerial. New York: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*. 88(2): 207.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2): 207-218.

Basu, R. ve Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of applied social psychology*. 27(6): 477-499

Baş, M. ve Balaman, F. (2021). Yenilikçi iş davranışı ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik-güvenirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 17(3): 485-510.

Başar, U., Sıgı, Ü. ve Basım, N. (2020). *Transactional leadership*. (ss. 102-125) (Chapter Five) *A Handbook of Leadership Styles*. (Ed. Demirtas, O) Cambridge Scholars Publishing.

Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G. ve Piccione, L. J. H. R. D. Q. (2019). *Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment*. 30(3): 361-381.

Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford university press.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*. 39(6): 1538-1567.

Bayam, B.Y. ve Özer, P.S. (2022). *İnovatif Çalışma Davranışı: Bibliyometrik Bir Analiz*. 30. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (26-28 Mayıs 2022). Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta. www.yonorg2022.sdu.edu.tr.

Becker, S. W. ve Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The journal of Business*. 40(4): 462-469.

Bednall, T. C., E. Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K. ve J. Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*. 29(4): 796-816.

Benmira, S. ve Agboola, M. (2020). *Evolution of leadership theory*. BMJ Leader. Leader-2020. 5:3-5.

Benne, K. D. ve Sheats, P. (1948). *Functional roles of group members*. Journal of Social Issues. 4: 41–49.

Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985-2007-2012). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper and Row.

Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. ve Walker, H. J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior. 28(8): 979-1003.

Bhal, K. T. ve Ansari, M. A. (1996). Measuring quality of interaction between leaders and members. *Journal of Applied Social Psychology*. 26(11): 945-0972.

Bibi, A. ve Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. Perspectives of Innovations. *Economics and Business*. 18(1):25-43.

Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A. ve Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*. 32(1): 254-281.

Bird, C. (1940). *Social psychology*. New York: Appleton-Century.

Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: A new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D. ve Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*. 1(1):21-36.

Blondel, Jean-Luc. (1987). *Assistance to protected persons*. International Review of the Red Cross. 260: 451-468.

Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C. ve Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the mediating role of LMX in transformational leadership: the differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25(6): 883-899.

Bohl, K. W. (2019). Leadership as Phenomenon: Reassessing the Philosophical Ground of Leadership Studies. *Philosophy of Management*. 18 (3):273-292.

Bolat, T. ve Seymen, O.A., (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(9):59-85.

Bos-Nehles, A., Bondarouk, T. ve Nijenhuis, K. (2017). Innovative work behavior in knowledge-intensive public sector organizations: the case of supervisors in the Netherlands fire services, *The International Journal of Human Resource Management*. 28(2):379-398.

Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*. 11:238–263.

Breevaart, K. ve Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 92(2): 384–409.

Bridge, K. ve Baxter, L. A. (1992). *Blended relationships: Friends as work associates*. *Western Journal of Communication*. 56(3): 200-225.

Brower, H. H., Schoorman, F. D. ve Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The leadership quarterly*. 11(2): 227-250.

Brown, S. L. ve Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2):343–378.

Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.

Bryman, A., Gillingwater, D. ve McGuinness, I. (1992). *Leadership and organisational transformation*. Management Research News.

Bukhari, S. ve Bhutto, N. A. (2021). Role of Trust in Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior Relationship. *Indian Journal of Economics and Business*. 20(2):1175-1189.

Burgess, T. P. (2016). *Transformational leadership: A great place to begin*. Cornwall, NY, Cornwall Leadership Institute.

Burns, J. M. (1978-2010). *Leadership. Open Road Integrated Media*. Harper and Row, New York, NY.67-79.

Carless, S.A., Wearing, A.J. ve Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14(3): 389-405.

Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). *Self-leadership skills and innovative behavior at work*. International journal of manpower.

Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*. 21(4):387-396.

Casimir, G. ve Ng, Y. N. K. (2010). Combinative aspects of leadership style and the

interaction between leadership behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*. 37(1): 107-125.

Chen, M. H. ve Kaufmann, G. (2008). Employee creativity and R&D: A critical review. *Creativity and Innovation Management*, 17: 71-76.

Chi-Tung, T. (2006). Leader Member Exchange and Employee Innovative Behavior: The Mediation Effects of Organizational Justice and Moderation Effects of Organizational Characteristics. *Journal of Management*. 23(2): 171-193.

Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E. ve Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*. 45(3): 459–479.

Church, A. H. ve Wacławski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71(2): 99-125.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*. 10(2): 145-179.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 21(7): 747-767.

Cox, C. M. (1926). *The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Çalışkan, A. ve Arıkan, Ö. U. (2017). Sağlık sektörü çalışanlarında dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu etkideki aracılık rolü üzerine bir araştırma, Mersin ili örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2): 17-38.

Çalışkan, A., Akkoç, İ., ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 5(1):94-111.

Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider-üye etkileşimi kalitesi (LÜE) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2):219-241.

Çelik, M. Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisinde etğin düzenleyici rolüne yönelik deneysel bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(25): 491-508.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 1(1):7-36.

Çimen, İ. ve Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*. 6(3): 365-381.

Daft, L.R. (2008). *The Leadership Experience*. (4.Baskı) Natorp Boulevard Mason: Thomson South-Western.

Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. (Çev. Prof. Dr. Ömür N. Timurcanday ÖZMEN). 10. Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Dal, L. ve Çorbacıoğlu, S. (2014). Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma. *Süleyman Demirel*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.19(4): 287-310.

Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*. 15(5):545-567.

Dansereau Jr, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*. 10(2): 184-200.

Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*. 13(1): 46-78.

Dansereau, F., Alutto, J. A. ve Yammarino, F. J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variet Approach*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Day, D. V. ve Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

De Bruin, G. ve Steyn, R. (2019). *The structural validity of the innovative work behaviour questionnaire: Comparing competing factorial models*. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management. 11(1): 1-11.

De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J. ve Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European journal of work and organizational psychology*. 13(4): 447-471.

De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2008). *Innovative work behavior: Measurement and validation*. EIM Business and Policy Research. 8(1): 1-27.

De Vries, H. Bekkers, V. ve Tummers, L. (2016). *Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda*. Public Administration. 94(1): 146–166.

Deluga, R. J. ve Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges, *Group and Organization Studies*. 19(1):67-86.

Deluga, R.J. (1992). *The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional and transformational leadership in naval environments*”, (Ed. Clark, K.E., Clark, M.B. and Campbell, D.P.) *Impact of Leadership, Center for Creative Leadership*. Greensboro, NC (ss.237-47)

Densten, I. L. (2002). Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(1): 40-44.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*. 70(1):19-34.

Derindağ, O.F. (2020). *Transformational leadership*. (82-101) (4. Bölüm) *A Handbook of Leadership Styles*. (Ed. Demirtas, O) Cambridge Scholars Publishing.

Deshwal, V. ve Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*. 8(1):38-43.

Dessler, G. (1986). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. ve Salanova, M. (2015). *Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491-504.

Dhar, R. L. (2016). *Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy*. *Tourism Management*. 57: 139-148.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*. 11(3):618-634.

Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*. 97-141.

Dorenbosch, L., Engen, M. L. V. ve Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*. 14(2): 129-141.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

Dönmez, S. ve Toker, Y. (2020). Likert-Tipi Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 57(2):753-775.

Drucker, P. (1998). *The discipline of innovation*. *Leader to Leader*, 1998(9): 13-15.

Drucker, P. (2002). *The discipline of innovation*. *Harvard Business Review*. 80: 95-104.

Drucker, P. (2015). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The leadership quarterly*. 5(2): 99-119.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*. 38(6):1715-1759.

Early, J. ve Davenport, J. (2010). Desired qualities of leaders within today's accounting firm. *CPA Journal*. 80(3): 59-62.

Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American statistical Association*. 82(397):171-185.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2):80-89.

Eisenbeiss, S. A. ve S. Boerner (2010). Transformational leadership and R&D innovation: taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management*. 19: 364–372.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. ve Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied psychology*. 93(6):1438-1446.

Elshanti, M. (2017). Transformational leadership style and organizational learning: The mediate effect of organizational culture. *International Business and Management*. 15(2):1–14.

Erbaşlar, G. (2019). *İnovasyon yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.

Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchange: The

buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*. 95(6):1104-1120.

Erdogan, B., ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 27(1):1-17.

Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*. 49(2): 395-406.

Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*. 4(13): 647-656.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2):187-209.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. In: *Organizational Behavior and Human Performance*. 5:277-298.

Faraz, N. A., Yanxia, C., Ahmed, F., Estifo, Z. G. ve Raza, A. (2018). The influence of transactional leadership on innovative work behavior—a mediation model. *European Journal of Business and Social Sciences*. 7(01): 51-62.

Farr, J. ve Ford, C. (1990). Individual innovation. In: M. West ve J. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 63-80. Chichester: Wiley.

Feng, C., Huang, X. ve Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*.

Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(2):40-57.

Ford, C.M. ve Gioia, D.A. (1995). *Creative action in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of ego*. London: International Psychoanalytical Press.

Galani, A. ve Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*. 13(5): 782-789.

Gardner, J. (2010). *The art of fiction: Notes on craft for young writers*. Vintage.

Gardner, J. W. (1990). *Leadership and the future*. The Futurist. 24(3):8.

George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics*. Routledge.

Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*. 82(6): 827.

Gibb, J. (1954). Feeding ecology of tits, with notes on treecreeper and goldcrest. *Ibis*. 96(4):513-543.

Gilson, L.L. ve Shalley, C.E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative process. *Journal of Management*, 30: 453-470.

Gomez, C. ve Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between

managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*. 26(1): 53-69.

Gong, Y., Huang, J. C. ve Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*. 52(4): 765-778.

Graen, G. (1976). *Role-making processes within complex organizations*. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. (1201-1245). Chicago: Rand McNally.

Graen, G. B. (1976). *Role-making processes within complex organizations*. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*. 9: 175–208.

Graen, G. B. ve 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.

Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982). The role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*. 67: 868–872.

Graen, G. B., Orris, J. B. ve Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*. 3(4):395-420.

Graen, G. ve Cashman J, . F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (ss. 143-165) OH: Kent State University Press.

Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S. And Schiemann, W. (1977): Effects Of Linking-Pin Quality Upon The Quality Of Working Life Of Lower Participants: A Longitudinal Investigation Of The Managerial Understructure. *Administrative Science Quarterly*. 22: 491-504.

Graen, G.B. ve 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.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*. 9:175-208.

Griep, Y. ve Hansen, S. D. (Eds.). (2020). *Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior*. Edward Elgar Publishing.

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. ve Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. 24(3): 677-706.

Groves, K. S. ve LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 103(4):511–528.

Gulluce, A. C., Kaygin, E., Kafadar, S. B. ve Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on the bank employees. *Journal of Service Science and Management*. 9(3): 263–275.

Gupta, R. K. (2014). Innovative Work Behaviour (IWB) of Employees: exploring the role of thriving and pro-social motivation in the relationship between LMX and IWB. *Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM)*.

Gümüőğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*. 62(4): 461-473.

Gün, G. (2022). Dönüşümcü Liderlik Yenilikçi İş Davranışı Grup Uyumu. *Ekev Akademi Dergisi*. (90): 225-246.

Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 37(88): 1-14.

Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*. Hiperlink Eđit. İlet. Yay. San. Tic. ve Ltd. Sti.

Hage, J. ve Dewar, R. (1973). *Elite values versus organizational structure in predicting innovation*. Administrative science quarterly. 279-290.

Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B. ve Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *The Journal of Business and Psychology*. 29(3):413-425.

Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S. ve Kim, S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management in Family Firms*. 57(5):1065-1082.

Harris, R. B., Harris, K. J. ve Harvey, P. (2008). An examination of the impact of supervisor on the relationship between job strains and turnover intention for computer workers. *Journal of Applied Social Psychology*. 38(8): 2108-2131.

Hartnell, C. A. ve Walumbwa, F. O. (2011). *Transformational leadership and organizational culture*. The handbook of organizational culture and climate.

Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. ve Kopman, P. L. (1997). *Transactional versus*

transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 70(1): 18-32.

Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z. ve Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*. 11(11).

Hater, J. J., ve Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*. 73(4):695-702.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millenium. *Communication Monographs*. 76: 408-420.

Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.

Hayes, A. F. ve Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*. 67: 451-470.

Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behaviordescription questionnaire*. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior. Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University. Bureau of Business Research.

Hersey, P. ve Blanchard, K. A. (1988). *Management of organizational behaviour: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 23(5): 26–34.

Hetland, H., Skogstad, A., Hetland, J. ve Mikkelsen, A. (2011). Leadership and learning climate in a work setting. *European Psychologist*. 16: 163–173.

Hickman, M. ve Stokes, P. (2016). Beyond learning by doing: An exploration of critical incidents in outdoor leadership education. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*. 16(1): 63-77.

Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*. 28: 159-174.

House, J. S. (1977). *The three faces of social psychology*. Sociometry, 161-177.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321–328.

House, R. J. (1995). *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. In A. Howard (Ed.) *The changing nature of work* (ss: 411-450). San Francisco: Jossey-Bass.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*. 7(3): 323–352.

House, R. J. ve Dessler, G. (1974). *The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests*. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership* (29–55). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology. *Journal of Contemporary Business*. 3: 81–97.

Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*. 84(5): 680-694.

Howell, J. M. ve Higgins, C. A. (1990). *Champions of technological innovation*. Administrative science quarterly. 317-341.

Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*. 78:891-902.

Hunt, J. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage

Hunt, J. G. ve Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *The Leadership Quarterly*. 10(3): 335–343.

Hunt, J. G. ve Larson, L. L. (1975). *Leadership frontiers*. Kent. Ohio: Kent State University Press.

Hurt, H.T., Joseph, K. ve Cook, C.D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*. 4(1):58-65.

Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.

Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*. Management Science. 28(3): 315–336.

James, K. (2021). *Community Leaders' Transformational Leadership Style in Fostering Community Development: Kenya's Christian Impact Mission*. Indiana Institute of Technology ProQuest Dissertations Publishing.

Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*. 13(4): 345-363.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73(3): 287-302.

Janssen, O. ve Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*. 34(1): 69-88.

Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*. 47(3): 368-384.

Janssen, O., Van de Vliert, E. ve West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*. 25(2): 129-145.

Jaussi, K. S. ve Dionne S. D. (2003). Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*. 14: 475– 498.

Javed, B., Khan, A. K. ve Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of psychology*. 152(8): 594-612.

Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*. 44: 54–79.

Jiang, W., Zhao, X. ve Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*. 9(1567): 1–17.

Johns, H. E. ve Moser, H. R. (2001). *From trait to transformation: the evolution of leadership theories*. Education. 110 (1).

Jong, J. P. J. (2007). *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam, The Netherlands: EIM.

Joseph, D. L., Newman, D. A. ve Sin, H. P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) measurement: evidence for consensus, construct breadth, and discriminant validity. *In Building methodological bridges* (6:89-135).

Jung, D. I., Chow, C., ve 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.

Jyoti, J. ve Bhau, S. (2015). Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India. *International Journal of Educational Management*. 30(6): 1123-1149.

Kahai, S. S., J. J. Sosik ve B. J. Avolio (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*. 14: 499–524.

Kahn, K., Whitehouse, H., Hochberg, M. E. ve Bryson, J. J. (2012). The role for simulations in theory construction for the social sciences: Case studies concerning divergent modes of religiosity. *Religion, Brain and Behavior*. 2(3): 182-201.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.

Kanter, R.M. (1988). *Three tiers for innovation research*. *Communication Research*. 15(5): 509-523.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2): 337-352.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(16): 443-465.

Katerberg, R. ve Hom, P. W. (1981). Effects of within-group and between-groups variation in leadership. *Journal of applied psychology*. 66(2):218.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*. 9(2): 131-146.

Kayış, A. (2014). *Güvenilirlik Analizi*, Editör: Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (ss: 401-419), 6. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Keller, T. ve Dansereau, F. (2001). The effect of adding items to scales: An illustrative case of LMX. *Organizational Research Methods*. 4: 131-143.

Kellerman, B. (2018). *Professionalizing leadership*. UK: Oxford University Press.

Kenny, D. A. (2008). *Reflections on mediation*. *Organizational research methods*. 11(2): 353-358.

Kenny, D. A., Kashy, D. ve Bolger, N. (1998). *Data analysis in social psychology*. In D. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.) *Handbook of social psychology* (4. Basım ss. 233-265). New York: McGraw-Hill.

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*. 38(7):1004-1015.

Khan, I., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management. Leadership*. 16(1): 1-7.

Khan, M. J., Aslam, N. ve Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of

innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. 9(2): 17-22.

Khan, M. S., Breiteneker, R. J., Gustafsson, V. ve Schwarz, E. J. (2015). Innovative entrepreneurial teams: The give and take of trust and conflict. *Creativity and Innovation Management*. 24(4): 558-573.

Kheng, Y. K., June, S. ve Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*. 9(15): 47-59.

King, A. S. (1990). *Evolution of Leadership Theory*. Vikalpa. 15(2), 43–56.

King, N. (1990). *Innovation at work: The research literature*. In M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (15–59)*. John Wiley & Sons.

King, N. ve Anderson, N. (2002) *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. Thomson: London.

Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*. 38(1): 23-32.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*. 61:622-629.

Klein, K. J., Dansereau, F. ve Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis. *Academy of Management Review*. 19: 195–229.

Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*.

Knezović, E. ve Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*. 43(2): 398-415.

Knight, K. E. (1967). *A descriptive model of the intra-firm innovation process*. The journal of business. 40(4): 478-496.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. (Genişletilmiş 15. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kohs, S. C. ve Irle, K. W. (1920). Prophesying army promotion. *Journal of Applied Psychology*. 4(1):73-87.

Koveshnikov, A. ve Ehrnrooth, 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.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1): 79-102.

Krishnan V.R. (2005) Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10(1): 14-21.

Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*. 12(4): 648-657.

Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beausaert, S., Bijker, M. ve Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of

a multidimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*. 13(2): 313-340.

Lawter, L., Kopelman, R. E. ve Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*. 84-101.

Le, P. B. ve Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*. 23(3):527-547.

Lee, H.Y., Woo, B. ve Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*. 0(0):1–10.

Leow, K. L. ve Khong, K. W. (2015). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International journal of business and information*. 4(2): 161-198.

Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. ve Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustainability*. 11(6):1106-1594.

Lievens F., Geit P. V. ve Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 6(4):415-430.

Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*. 23(3). 451-465.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member

exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1):43-72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personal and Human Resources Management*. 15:47-119.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*. 78(4): 662–674.

Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1):43-72.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.

Lin, H. C. ve Lee, Y. D. (2017). A study of the influence of organizational learning on employees' innovative behavior and work engagement by a cross-level examination. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 13(7): 3463-3478.

Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. ve Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*. 30(1):89-96.

Lowe, K. B. ve Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*. 11(4): 459–514.

Lukes, M. ve Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of

existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. 23(1): 136-158.

Lunenburg F.C. (2010) Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 13(1):1-5.

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. ve Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*. 7(1):83-104.

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. ve Taherdoost, H. (2016). Leadership theories; an overview of early stages. *Recent advances in energy, environment and financial science*. 198-201.

Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in developing human resources*. 7(2): 182-206.

Madjar, N., Oldham, G. R. ve Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management journal*. 45(4): 757-767.

Majeed, N., Ramaya, T., Mustamil, N., Nazri, M. ve Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 12(4): 571–590.

Majumdar, B. ve Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 37(1): 140-148.

Mandel, M. (2004). *Innovation = economic growth*. Bloomberg. Retrieved from

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2004-05-27/innovation-equals-economic-growth>.

Manshadi, M. D., Ebrahimi, F. P. ve Abdi, H. M. (2014). A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning. *European Journal of Experimental Biology*. 4(1):12–20.

Mardanov, I. T., Heischmidt, K. ve Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15(2): 159-175.

Martin R., Thomas G., Charles K., Epitropaki O. ve McNamara R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 141-147.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*. 69(1): 67-121.

Martin, R., Thomas, G., Legood, A. ve Dello Russo, S. (2018). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*. 39(2):151-168.

Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard educational review*. 38(4): 685-696.

Masllyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*. 86(4): 697.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. ve Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice

and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*. 43(4): 738-748.

McGregor, D. (1960). Mc Gregor. DC: Surgery, 48, 925.

McGregor, D. (1960a). Theory X and theory Y. *Organization theory*. 358(374):1-5.

McLoughlin, I. ve Harris, M. (1997). *Innovation, Organizational Change and Technology*. Thompson: London.

Mekraz, A. ve Gundala, R. R. (2016). Leadership style and retail store performance- A case study of discount retail chain. *Journal of Business and Retail Management Research*. 10(2): 1-10.

Messmann, G. ve Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers innovative work behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*. 87(1): 80-101.

Messmann, G. ve Mulder, R. H. (2017). Proactive employees: The relationship between work-related reflection and innovative work behaviour. *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development*. 141-159.

Messmann, G. ve Mulder, R. H. (2020). *A short measure of innovative work behaviour as a dynamic, context-bound construct*. *International Journal of Manpower*.

Messmann, G., Evers, A. ve Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human resource development quarterly*. 33(1): 29-45.

Mete, E. S., Sökmen, A., ve Sökmen, A. (2021). The relationship between leader-member exchange, innovative work behaviour and career satisfaction: A research in hotel enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 9(2). 638-659.

Miron, E., Erez, M. ve Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*. 25(2): 175-199.

Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M. ve Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*. 54(4): 33-40.

Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P. ve Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: the effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*. 13(10): 1-18.

Mumford, M.D. (2000), Managing creative people: strategies and tactics for innovation, *Human Resources Management Review*. 10(3): 313-351.

Mumford, M.D. (2006). Something old, something new: Revisiting Guilford's conception of creative problem solving. *Creativity research journal*, 13: 267-276.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. ve Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*. 13(6):705-750.

Mutahar, A.Y., Rasli, A. ve Al-Ghazali, B. M. (2015). Relationship of transformational leadership, organizational learning and organizational performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5(SI): 406–411.

Mutlucan, N. Ç. (2017). Development Of A Transformational Leadership Scale For The Turkish Context. *Beykoz Akademi Dergisi*. 5(2): 94-122.

Nabseth, L. ve Ray, G.F. (1974) *The diffusion of new industrial processes*, Cambridge University Press: London.

Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M.A., Qun, W. ve Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. 24(4): 1354-1378.

Nedkovski, V. ve Guerci, M. (2015). *Innovative behaviour in organizations: A social network perspective. (Conference Paper)*. EURAM 2015 (European Academy of Management) Conference. 17-20 June 2015. Warsaw.

Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2007). *Organizational Human behavior at work*. New York: McGraw Hill.

Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*. 28(3): 385-417.

Nielsen, K. ve Cleal, B. (2011). Under which conditions do middle managers exhibit transformational leadership behaviors? An experience sampling method study on the predictors of transformational leadership behaviors. *Leadership Quarterly*. 22(2): 344-352.

Northouse, P. G. (2001-2018). *Leadership: Theory and practice*. (8. Baskı) Sage publications.

Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. (2013). Transformational versus Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*. 2(2): 355-361.

Oghiadomhe, M. (2021). *Leader-Member Exchange (LMX) Relationship and High Employee Turnover*. The University of Liverpool (United Kingdom) ProQuest Dissertations Publishing.

Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual

factors at work. *Academy of management journal*. 39(3): 607-634.

Örücü, E. ve Zeybek, F. (2022). Dönüşümcü Liderlik İle İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21(45): 962-981.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. Eskişehir Anadolu Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(1-2):161-205.

Özdil, S. Ö. (2017). Tekli ve çoklu aracılık modellerinde aracı değişken etkisinin BK, Sobel, Bootstrap yöntemleriyle karşılaştırılması (PISA 2012 matematik okuryazarlığı).

Özdil, S. Ö. ve Kutlu, Ö. (2019). Investigation of the mediator variable effect using BK, Sobel and Bootstrap methods (Mathematical literacy case). *International Journal of Progressive Education*. 15(2): 30-43.

Özgözü, S. ve Altunay, E., (2016). Yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları: bir meta analiz çalışması. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 14(4):259-294.

Özmen, Ö. N., Özer, P. S. ve Eriş, E. D. (2010). *Seçme Yazılarla Örgütler ve Yenilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özmen, Ö. N., Özer, P. S. ve Eriş, E. D. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(1):57-69.

Pala, O. ve Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye

uyarlama çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(3):65-80.

Parsons, M. (2012). *Assessment, presidential leadership and the 21st century. Unpublished presentation*. Philadelphia, PA: The League for Innovation in the Community College.

Paulus, P.B. (2002). Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3): 394–399.

Pelz, D. C. (1956). Some social factors related to performance in a research organization. *Administrative science quarterly*. 310-325.

Pelz, D. C. ve Andrews, F. M. (1966). Autonomy, coordination, and stimulation, in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*. 11(2):89-97.

Perry-Smith, J. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49: 85-101.

Perry-Smith, J. ve Shalley, C.E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28: 89-106.

Peters, L. H., Hartke, D. D. ve Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*. 97(2):274–285.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.

Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I. ve Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*. 21(3): 277-303.

Pierce, J. L. ve Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of management review*. 2(1): 27-37.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. ve Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: *The moderating role of psychological empowerment*. *Journal of organizational behavior*. 31(4): 609-623.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organisational citizenship behaviours. *Journal of Management*. 22: 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method bias in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88: 879-203.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*. 1: 107-142.

Porter, M. E. (1985-1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. New York, 564.

Pradhan, S. ve Jena, L.K. (2019) Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa* 44(1): 30-40.

Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments and Computers*. 36: 717-731.

Premru, M., Černe, M. ve Batistič, S. (2022). *The road to the future: A multi-technique bibliometric review and development projections of the Leader–Member Exchange (LMX) research*. Sage Open. 12(2):1-19.

Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R. ve Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance (December 17, 2021). *Linguistica Antverpiensia*. 2:2908-2932.

Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*. 15: 329-354.

Rank, J., Pace, V.L., ve Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An international review*, 53: 518-528.

Reddin, B. (1971). Effective MbO. *Management Decision*. 9(1): 51-62.

Reddin, W. J. (1967). *The 3-D management style theory*. Training and Development Journal. April: 8–17.

Reiter-Palmon, T. ve Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem solving perspective. *Leadership Quarterly*. 15: 55-77.

Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbunrg, C. J. ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*. 17(3): 227-244.

Rickards, T. ve Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. *British journal of Management*. 11(4): 273-283.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2015). *Örgütsel Davranış. Essentials of organizational behavior*. (Çev. Prof.Dr. İnci ERDEM) 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rogers, C. R. (1954). *Toward a theory of creativity*. ETC: A review of general semantics, 249-260.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Rokeach, M. (1967). *Attitude change and behavioural change*. Public Opinion Quarterly. 30(4): 529-550.

Rosa, J.A., Qualls, W.J. ve Fuentes, C. (2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research*, 61: 631-639.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayın

Sakaryalı, D.A.M. (2016). *İnovasyon*. Ekin Basım Yayın Dağıtım: Bursa.

Sanders, K. ve Shipton, H. (2012). The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: a team learning versus a cohesion perspective. *European Journal of International Management*. 6(1): 83-100.

Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. ve Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? *The role of LMX and satisfaction with HR practices*.

Technology and investment. 1:59-68.

Sashkin, M. (1997). *Visionary leadership*. Washington DC: George Washington University.

Savelsbergh, C., Gevers, J. M., Van der Heijden, B. I. ve Poell, R. F. (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Group and organization management*. 37(1): 67-100.

Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*. 69(3): 428.

Schedlitzki, D., Larsson, M., Carroll, B., Bligh, M. C. ve Epitropaki, O. (Eds.). (2023). *Handbook of Leadership*. The SAGE

Schermuly, C.C., Meyer, B. ve Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behaviour. *Journal of Personnel Psychology*. 12(3): 132-142.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*. 10(1):63-113.

Schumpeter, J.A., (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Schumpeter, J.A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*, New York, Toronto and London: McGraw-Hill.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. (6. Baskı) Routledge: London.

Schyns B. ve von Collani G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11: 219-241.

Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37(3): 580- 607.

Scott, S.G. ve R.A. Bruce (1998), Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior, *IEEE Transactions on Engineering Management*. 45(1):3-10.

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*. 43(1):118-135.

Seeman, M. (1960). *Social status and leadership—the case of the school executive*. *Educational Research Monograph*. 35. Columbus: Ohio State University.

Şekerdil, R. ve Güneş E. (2022). A Research On The Role Of Leader Member Exchange In The Relationship Of Employee Voice And Innovative Work Behavior. *Journal Of Management Marketing And Logistics*. 9(1):1-15.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper and Row, New York, 62, 67-68.

Sergiovanni, T. J. (1990). *Adding value to leadership gets extraordinary results*. *Educational leadership*. 47(8): 23-27.

Shalley, C.E. ve Gilson, L.L. (2008). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15: 33-53.

Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K. ve Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*. 1: 198-225.

Sharma, P. ve Chrisman, J.J. (1999) Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*. 23(3): 11-28.

Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*. 46(6): 703-714.

Shunlong, X., ve Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, lmx, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(5):87-96.

Sluss, D. M., Klimchak, M. ve Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of vocational behavior*. 73(3): 457-464.

Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models*. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, 1982 (ss. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.

Soldner, J. L. (2009). Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization, *Southern Illinois University Carbondale, Doctoral Dissertation*, UMI Number: 3372568.

Somech, A. ve Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group and Organization Management*. 39(3): 274-299.

Sosik, J. J., Potosky, D. ve Jung, D. I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*. 142(2): 211-232.

Souder, W. E. (1981). Encouraging entrepreneurship in the large corporations. *Research Management*. 24(3): 18-22.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University*. 4(15): 2381-2402.

Sönmez, H. (2012). *Regresyon ve Korelasyon Çözümlemesi. İstatistik. (2. Baskı), (Ed. Ahmet Özmen, Berat Fethi Şenış).* Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir.

Stanescu, D. F., Zbucnea, A. ve Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: *The mediating role of psychological empowerment*. *Kybernetes*. 50(5): 1041-1057.

Steiner, D. D. (1988). Value Perceptions in Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*. 128(5):611-618.

Steiner, G. A. (1965). *The creative organization*. University of Chicago Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 25: 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Stogdill, R. M. ve Coons, A. E. (Eds.). (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University. Bureau of Busin.

Sudibjo, N. ve Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*. 7(6):1-8.

Suhaimi, I. W. ve Panatik, S. A. (2016). A literature review on relationship between leader-member exchange and innovative work behaviour. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 1(2): 32-41.

Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S. ve Mas'ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*. 8(6): 15-25.

Sürücü, L. (2021). Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 17(1):257-277.

Sürücü, L., Maşlakcı, A. ve Şeşen, H. (2021). The influence of transformational leadership on employees' innovative behaviour in the hospitality industry: The mediating role of leader member exchange. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 69(1): 19-31.

Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Nesimi, K. Ö. K. ve Aynur, B. A. Ş. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(17):173-198.

Tahsildari, H., Hashim, M. T. ve Wan, W. N. (2014). The influence of transformational leadership on organizational effectiveness through employees' innovative behaviour. *Journal of Economics and Sustainable Development*. 5(24): 225-236.

Tan, A. B., Van Dun, D. H. ve Wilderom, C. P. (2020). Innovative work behavior in Singapore evoked by transformational leaders through innovation support and readiness. *Creativity and innovation management*. 30(4): 697-712.

Taştan, S. B. ve Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the Turkish context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 181: 23-32.

Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. *Leadership: The key concepts*, 166-170.

Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S. ve Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 48(4): 559-578.

Taylor, D. W. (1963). *Variables related to creativity and productivity among men in two research laboratories*. In C.W. Taylor and R. Barron (Eds.) *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*. New York: Wiley.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A. ve Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*. 12: 31-52.

Terman, L. M. (1904). A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. *Pedagogical Seminary*. 11: 413-451.

Tepper, B. J. ve Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*. 54(3):734-744.

Thurlings, M., Evers, A. T. ve Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining

teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*. 85(3): 430-471.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. Wiley: New York.

Tidd, J. ve Bessant, J. (2009), *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. (4. Baskı) John Wiley and Sons: Sussex.

Tuan, L. T. (2012). Corporate social responsibility, leadership, and brand equity in healthcare service. *Social Responsibility Journal*. 8(3): 347–62.

Tucker, R. C. (1981). *Politics as leadership*. Columbia: University of Missouri Press.

Turunç, Ö. Çelik M., A. Tabak. ve M.Kabak. (2010) The Impact of Transformational Leadership Contingent Reward Leadership Styles Innovative Behaviour: Mediating Role Of Leader Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies*. 2(1):69-79.

Udin, U. ve Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediating Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)* 13(1): 146-160.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 16(1): 1-21.

Utterback, J. M. ve Abernathy, W. J. (1975). *A dynamic model of process and product innovation*. Omega. 3(6):639-656.

Vaishali, D.K.K ve Kumar, M. P. (2003). Transformational and Transactional Leadership Styles as Predictors of LMX: A Path Analytic Assessment of Organizational Commitment Leading to Job Burnout. *Abhigyan*. 21(3):9-19.

Valenti, K. Lepposava, G. ve Dejan, M. (2015). The influence of leader-member exchange communication on organizational commitment in a Central European Hospital. *Acta Polytechnic Hungarian*. 12(3):109-118.

Valsania, S. Edú, Moriano, J. A., ve Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 12: 131-152.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*. 32(5): 590-607.

Van der Vegt, G. S. ve Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of management*. 29(5): 729-751.

Van Seters, D. A. ve Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of organizational change management*. 3(3): 29-45.

Vecchio, R. P. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: A failure to replicate. *Academy of Management Journal*. 28(2): 478-485.

Verissimo, J. M. C. ve Lacerda, T. C. (2012). *Using transformational leadership to enhance the development of corporate strategy focused on community's common interest*. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10116/1/WP1%202012.pdf>

Vermeulen, M., Kreijns, K. ve Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader–member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. 50(3): 491-510.

Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. ve Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader–member exchange social comparison on

employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 95(5): 849-861.

Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.

Waglay, M., Becker, J. R. ve Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A LMX perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*. 46: 1–12.

Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G. ve Novak, M. (1980). Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*. 4(3-4): 391-420.

Waldman, D. A. ve Bass, B. M. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *The Journal of High Technology Management Research*. 2(2): 169-180.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London, UK: Jonathan Cape.

Walumbwa, F. O. ve Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*. 84(1): 153-172.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D. Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 48(3): 420-432.

Wang, P. ve Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect? *J. Leadership. Organization Studies*. 18: 25–39.

Weber, M. (1924-1947). *The theory of social and economic organization* (Trans. T. Parsons). New York: Free Press.

Weber, M. (1968). *On charisma and institution building* (Sayı: 322). University of Chicago Press.

Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M. ve Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*. 23(4): 427-439.

West, M. A., G. Hirst, A. Richter ve H. Shipton (2004). Twelve steps to heaven: successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 13: 269–299.

West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. 51(3): 355-387.

West, M.A. ve Farr, J.L. (1989-1990). *Innovation at work*. In: M.A. West ve J.L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*: 3-13. Chichester, England: Wiley.

Wexley, K. N. ve Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D. Irwin Inc. Homewood: Illinois.

Whitehead, J. D. ve Whitehead, M. A. (1986). *The emerging laity: Returning leadership to the faith community*. Garden City, NY: Doubleday.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3): 405-431.

Wong, S. I. ve Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader–

member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*. 92: 381-392.

Wu, H., Subramaniam, A. ve Rahamat, S. (2023). Bibliometric analysis of leader-member exchange theory related literature based on the Scopus database. *Social and Management Research Journal (SMRJ)*. 2(1):85-113.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*. 4(1): 81-102.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels of analysis. *Leadership Quarterly*. 9: 27-54.

Yeoh, K. K. ve Mahmood, R. J. B. M. D. (2013). The relationship between pro-innovation organizational climate, leader-member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive. Business services in Malaysia. *Business Management Dynamics*. 2(8): 15-30.

Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 3(1): 95-123.

Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hizli Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 14(2):517-534.

Yuan, F. ve Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*. 53: 323-342.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*. 15(2): 251-289.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. 10: 285–305.

Yulk, G. A. (1998-2013). *Leadership in organizations*. (8. Basım). New York: Pearson.

Yusoff, A. M., Kumar, N. ve Harun, N. H. (2020). The Mediating Role of Leader-member Exchange on the Relationship between Perceived Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*.

Zacher, H. ve Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87(4): 813–820.

Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. Harper Collins Publishers.

Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Zaman, Q., Qureshi, F. A. ve Butt, M. (2021). Mediating effect of perceived organizational support on the relationship between leader-member exchange and the innovation work behavior of nursing employees: a social exchange perspective. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*. 2(1): 67-76.

Zeitchik, S. (2012). *10 ways to define leadership*. Business News Daily.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.

Zhang, Q., Abdullah, A., Hossan, D. ve Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*. 11(4): 1267-1276.

Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*. 95(5): 862–873.

Zhou, F. ve Jiang, C. (2015). Leader-member exchange and employees' safety behavior: The moderating effect of safety climate. *Procedia Manufacturing*, 3: 5014-5021.

Zhou, J. ve Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*. 22: 165-217.

Zhou, J., Shin, S.J., Brass, D.J., Choi, J. ve Zhang, Z. (2017). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1544-1552.

Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L. ve Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*. 30(2): 215-232.

Zuberi, M. A. ve Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*. 13(5): 664-683.

EKLER

EK 1: Soru Formu

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız:.....
3. Mesleğiniz :
4. Pozisyonunuz / Unvanınız:
5. Medeni Durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekâr ☐ Diğer
6. Gelir Düzeyiniz (Ortalama) : ☐ 3000 ve altı ☐ 3001-5000 ☐ 5001-7000 ☐ 7001 ve üstü
7. Eğitim durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
8. Kaç yıldır aktif olarak iş hayatındasınız : ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü
9. Çalıştığınız kurumun/işletmenin adı:
10. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz: ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üstü

Aşağıdaki çalışma davranışlarından her birini ne sıklıkla gerçekleştiriyorsunuz? <i>Lütfen her bir ifade için 1'den 7'ye kadar sizin düşüncelerinize en uygun olan derecelendirmeyi seçerek işaretleyiniz.</i>		Asla	Ara sıra	Bazen	Düzenli olarak	Sıklıkla	Cok sık	Her zaman
1	Zor konular için yeni fikirler üretirim.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.	1	2	3	4	5	6	7
3	Sorunlar için özgün çözümler üretirim.	1	2	3	4	5	6	7
4	İnovatif (Yenilikçi) fikirleri desteklemeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm.	1	2	3	4	5	6	7
5	İnovatif (Yenilikçi) fikirlerin onay görmesini sağlarım.	1	2	3	4	5	6	7
6	Önemli/kilit rollerde bulunan örgüt üyelerini inovatif (yenilikçi) fikirler üretmeleri konusunda heveslendiririm.	1	2	3	4	5	6	7
7	İnovatif (Yenilikçi) fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	1	2	3	4	5	6	7
8	İnovatif (Yenilikçi) fikirleri çalışma ortamına sistematik bir şekilde uygularım.	1	2	3	4	5	6	7
9	İnovatif (Yenilikçi) fikirlerin faydalarının olup olmadığını gözden geçiririm.	1	2	3	4	5	6	7

	Aşağıdaki ifadeleri cevaplarken lütfen birinci dereceden yöneticinizi (amirinizi, liderinizi veya takım/grup liderinizi) düşünün.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yöneticim, işyerinde istemeden bir hata yaptığımda, diğerlerine karşı beni savunur.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Yöneticim için elimden geleni yapmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5	6	7
5	Yöneticim başkaları bana saldırırsa bile beni savunur.	1	2	3	4	5	6	7
6	Yöneticimi insan olarak çok severim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Yöneticim için, işimde benden beklenenden fazlasını yaparım.	1	2	3	4	5	6	7
8	Yöneticimin, profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.	1	2	3	4	5	6	7
9	Yöneticim, konuyu tam olarak bilmeseyse bile üstlerine karşı benim davranışlarımı savunur.	1	2	3	4	5	6	7
10	Yöneticimle birlikte çalışmak zevklidir.	1	2	3	4	5	6	7
11	Yöneticimin hedeflerine ulaşmak için, işimde benden normalde beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye istekliyim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Yöneticimin, iş konusundaki bilgisini etkileyici bulurum.	1	2	3	4	5	6	7