

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DERYA ALTINBAŞ KÖSEYİĞİTOĞLU

562418982

İstanbul, Ekim 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DERYA ALTINBAŞ KÖSEYİĞİTOĞLU

562418982

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. MÜGE LEYLA YILDIZ ŞEN

İstanbul, Ekim 2021

ÖZET

**ETKİLEŞİMCİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACI
ROLÜ**

Liderlik, örgütteki kişileri, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilme yeteneğidir. Lider, kurum mensuplarının gayretlerini kurum hedeflerine göre yönlendiren kişidir. Liderler, iş görenlerin ve işverenlerin ortak hedeflere varması için önderlik ederler. Örgütsel yenilikçilik işletmenin örgütsel değişime açık olması, yeni uygulamaların işletmeye adapte edilerek kullanılmasıdır. Örgütsel yenilikçiliğin işletmedeki idari ve işlem maliyetlerini azaltmak, verimi ve etkinliği yükseltmek, yenilikçi iş davranışını harekete geçirmek gibi faydaları bulunmaktadır. Bu araştırmanın amacı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışına etkisini incelerken örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü olup olmadığının saptanmasıdır. Bu amaçla araştırmamızın örneklemini İstanbul Sanayi Odası'nın 2018 yılı verilerine göre ikinci 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasında sıralamaya giren firmalar arasından, Otomotiv Tedarik Sanayi İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan, Ar-Ge ünvanına sahip rastlantısal olarak seçilen 2 firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Anketler Google formlar üzerinden firma çalışanlarına çevrimiçi olarak uygulanarak toplanmıştır. Söz konusu şirketlerde çalışan toplam 600 personelden beyaz yakalı, en az lise mezunu ve en az 1 yıl aynı şirkette görev yapan 250 çalışana, Liderlik Türleri, Örgütsel Yenilikçilik ve Yenilikçi İş Davranışı ölçekleri uygulanmış, toplanan yanıtlar SPSS 22 programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde Bağımsız Örneklem T Testi, Anova Testi, Pearson Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışını ve örgütsel yenilikçiliği pozitif ve olumlu yönde etkilediği ve bu etkileşimde örgütsel yenilikçiliğin orta aracı etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Etkileşimci liderliğin ise diğer değişkenleri etkilemediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel yenilikçilik, yenilikçi iş davranışı

ABSTRACT

**THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS ON
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTIONAL AND
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK
BEHAVIOUR**

Leadership is the ability to mobilize people in an organization to achieve set goals. A leader is the person who directs the efforts of the members of an institution according to the objectives of said institution. Leaders lead employees and employers to achieve common goals. Organizational innovativeness is the company's openness to organizational change and the use of new practices by adapting them to the business. Organizational innovation has benefits such as reducing administrative and operational costs in business, increasing efficiency and effectiveness, enabling innovative business behavior. The purpose of this research is to determine whether organizational innovativeness has a mediating role while examining the effects of transactional and transformational leadership on organizational innovativeness and innovative work behavior. For this purpose, the sample of our research consists of the employees of 2 randomly selected companies with the R&D title, located in the Automotive Supply Industry Specialization Organized Industrial Zone, among the companies listed in the second 500 Industrial Enterprises Research according to the 2018 data of the Istanbul Chamber of Industry. The questionnaires were collected by applying them to company employees online via Google forms. Leadership styles, organizational innovativeness and innovative work behaviour scales were applied to 250 white-collar employees, at least high school graduate and who worked in the same company for at least 1 year and the answers were analyzed in the SPSS 22, and used other statistical analysis programs. As a result of the research, it was observed that transformational leadership behaviors affect innovative work behavior and organizational innovativeness positively and organizational innovativeness has a medium mediator effect in this interaction. It was determined that transactional leadership did not affect other variables.

Keywords: transactional leadership, transformational leadership, organizational innovativeness, innovative work behavior.

ÖNSÖZ

Uzun ve bir o kadar zorlu olan tez çalışmam boyunca beni her zaman motive eden, bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyerek çalışmama yön veren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Müge Leyla YILDIZ ŞEN'e, tez jürimde yer alarak değerli fikirlerini paylaşan hocalarım Sayın Prof. Dr. Reşit Şadi Can SARUHAN ve Dr. Öğr. Üyesi Suzan ERGÜN'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmam boyunca fikirlerini benimle paylaşarak tezime farklı bakış açısıyla bakmamı sağlayan, her vazgeçişte beni yüreklendiren saygıdeğer yöneticim Sayın Yasemin GENÇ KARAMIK'a ve araştırma sürecinde bana her imkanını sunan Sayın Yakup BİRİNCİ ve Birinci Çalışanları'na teşekkürü bir borç bilirim. İyi ki yollarımız sizlerle kesişmiş.

Ayrıca her zaman yanımda olan, sevgisini, anlayışını ve desteğini esirgemeyen, yaşadığım zor zamanlarda ayağa kalkma sebebim olan ve bu tezi başarıyla tamamlamamı sağlayan eşim Sabri KÖSEYİĞİTOĞLU'na ve hayatımın her anında yanımda olduklarını hissettiğim başta annem Çiğdem ALTINBAŞ'a ve bu zorlu süreçte bir çok sorumluluğumun arasında severek ve isteyerek tezime vakit ayırmamı sağlayan ikinci annem Pakize KÖSEYİĞİTOĞLU'na ve bana bir şekilde destek olmuş, beni ben yapan ALTINBAŞ ve KÖSEYİĞİTOĞLU Aileleri'ne sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu çalışmamı eşim Sabri KÖSEYİĞİTOĞLU'na ve henüz çok küçük olsa da ileride benimle gurur duymasını ümit ettiğim kızım Arya KÖSEYİĞİTOĞLU'na ithaf ediyorum.

Derya ALTINBAŞ KÖSEYİĞİTOĞLU

Ekim 2021, İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK	3
1.1. Kavram.....	3
1.2. Liderin Özellikleri.....	5
1.3. Lider ve Yönetici Karşılaştırması	6
1.4. Liderlik Teorileri.....	8
1.5. Liderlik Türleri.....	19
1.5.1. Etkileşimci Liderlik.....	20
1.5.2. Dönüşümcü Liderlik.....	21
1.5.3. Yenilikçi Liderlik	23
1.5.4. Otokratik Liderlik.....	24
1.5.5. Karizmatik Liderlik	24
1.5.6. Paternalist Liderlik	25
1.5.7. Laissez-faire Liderliği	27
1.5.8. Vizyoner Liderlik	27
1.5.9. Hizmetkar Liderlik	28
1.6. Paylaşılan Liderlik ve Takım Yenilikçiliği	29
1.7. Liderlik ve Güç Kavramı	30
1.7.1. Yasal Güç	30

1.7.2. Mükafatlandırma Gücü	31
1.7.3. Uzmanlık Gücü	31
1.7.4. İknaya Dair Güç	31
2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK.....	33
2.1. Yenilikçilik Kavramı	33
2.2. Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar	34
2.2.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık	34
2.2.2. Yenilikçilik ve İcat (Buluş)	34
2.2.3. Yenilikçilik ve Değişim	35
2.2.4. Yenilikçilik ve Araştırma - Geliştirme.....	35
2.3. Yenilik Türleri	36
2.3.1. Etki Derecesine Göre Yenilikler	36
2.3.2. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikçilik Türleri.....	37
2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları	42
3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI.....	49
3.1. Kavram.....	49
3.3. Yenilikçi İş Davranışında Etkili Olan Unsurlar	51
3.4. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi.....	56
4. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	59
4.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişki	59
4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki	69
4.3. Örgütsel Yenilikçilik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi.....	73
5. YÖNTEM	78
5.1. Araştırmanın Amacı.....	78

5.2. Model ve Hipotezler	78
5.3. Ana Kütle ve Örneklem	79
5.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	80
5.4. Sınırlılıklar	81
5.5. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri.....	82
5.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi –DFA.....	82
5.5.2. Güvenirlilik Analizleri	93
5.6. Verilerin Analizi	94
5.7. Bulgular.....	96
5.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme.....	96
5.7.2. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları.....	100
5.7.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular	103
5.7.4. Yenilikçi İş Davranışına Yönelik Bulgular	112
5.7.5. Örgütsel Yenilikçiliğe Yönelik Bulgular	118
5.7.6. Pearson Korelasyon Analizi	126
5.7.7. Hipotez Testleri	127
6. SONUÇ.....	132
TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKÇA.....	146
EKLER.....	183

TABLO LİSTESİ

Sayfa no.

Tablo 1. Liderlik Özellikleri	6
Tablo 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 3. Seviyesine Göre Yenilikçilik Türleri.....	36
Tablo 4. Alanına Göre Yenilikçilik Türleri	38
Tablo 5. Mevcut Yenilikçilik/Yenilik Tanımları	43
Tablo 6. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	83
Tablo 7. “Etkileşimci Liderlik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	84
Tablo 8. “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	85
Tablo 9. “Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	85
Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	86
Tablo 11. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	88
Tablo 12. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri	89
Tablo 13. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri.....	91
Tablo 14. Güvenirlilik Analizi	93
Tablo 15. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	95
Tablo 16. Cinsiyet Durumu Dağılımı	96
Tablo 17. Medeni Durum Dağılımı	97
Tablo 18. Yaş Durumu Dağılımı	97
Tablo 19. Eğitim Durumu Dağılımı.....	97
Tablo 20. Kurumdaki Görev Durumu Dağılımı	98
Tablo 21. Kurumda Hizmet Süresi Dağılımı	98
Tablo 22. Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı.....	99
Tablo 23. Gelir Düzeyi Dağılımı	99

Tablo 24. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 25. Cinsiyetine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....	103
Tablo 26. Medeni Duruma Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....	104
Tablo 27. Yaşına Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	105
Tablo 28. Eğitimine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....	106
Tablo 29. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	107
Tablo 30. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	109
Tablo 31. Sektörde Çalışma Süresine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	110
Tablo 32. Gelir Düzeyine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu.....	111
Tablo 33. Cinsiyetine Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	112
Tablo 34. Medeni Duruma Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	113
Tablo 35. Yaşına Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	113
Tablo 36. Eğitimine Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	114
Tablo 37. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	115
Tablo 38. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Yenilikçi İş Daranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	116
Tablo 39. Sektörde Çalışma Süresine Göre Yenilikçi İş Daranış Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	117

Tablo 40. Gelir Düzeyine Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	117
Tablo 41. Cinsiyetine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	119
Tablo 42. Medeni Duruma Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	119
Tablo 43. Yaşına Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	120
Tablo 44. Eğitimine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	121
Tablo 45. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	122
Tablo 46. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	123
Tablo 47. Sektörde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	124
Tablo 48. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu	125
Tablo 49. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 50. Dönüşümcü Liderlik Davranışının, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi	128
Tablo 51. Dönüşümcü Liderlik Davranışının, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi	129
Tablo 52. Örgütsel Yenilikçiliğin, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etki	129
Tablo 53. Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yenilikçiliğin Aracı Rolü.....	130
Tablo 54. Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yenilikçiliğin Aracı Rolüne Yönelik Sobel Testi Sonucu.....	131

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Radikal ve Artımsal Yenilikçiliğin Karşılaştırılması	37
Şekil 2. Araştırmanın Modeli	78
Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları.....	87
Şekil 4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları.....	89
Şekil 5. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği DFA Sonuçları.....	90
Şekil 6. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği DFA Sonuçları	92
Şekil 7. Kurumdaki Görev Durumu Dağılımı	98
Şekil 8. Kurumda Hizmet Süresi	99
Şekil 9. Gelir Düzeyi Dağılımı	100

GİRİŞ

Liderlik, örgütteki kişileri, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilme yeteneğidir. Lider, kurum mensuplarının gayretlerini kurum hedeflerine göre yönlendiren kişidir. Liderler iş görenlerin ve işverenlerin ortak hedeflere varması için önderlik ederler.

Lider, takipçiler ve şartlar arasında meydana gelebilecek etkileşimlerden doğan proseslerle ilgilenen kişidir. Güç ve düşünce karışımında liderlik vasfı oluşmaktadır. Düşünce yoksa güç korkutucu, güç olmazsa düşünce anlamsızdır. Bir işi gerçekleştirebilme yetkinliği, diğer kişilerinin davranışlarını şekillendirmede kişilerin kabiliyeti olarak bilinmektedir. Yetki, bir makam tarafından verilmiş imkanlar ve bazı imtiyazları ifade eder, güç ise bireyin kendisinden gelmektedir. Kişinin gücü sadece diğerleri ile etkileşimde bulunmasından ortaya çıkmaktadır.

Lider, bunların yanı sıra sanat, spor gibi farklı disiplinlerde başarıların sembolü niteliğinde olan kişilere de denmektedir. Liderlik eden kişinin donanımlı olması, örgütteki kişilere örnek teşkil etmesi, onlarla iyi iletişim kurabilmesi, onları motive edebilmesi gerekmektedir. Liderlik özelliklerinden biri de örgütteki kişileri karizması ile etkisi altına alabilmektir.

Liderlikle alakalı olarak günümüzde yapılan açıklamaların ortak görülen noktaları, çalışanları motive edebilmesi, bir hedefe yönlendirebilmesi, çalışanları teşvik edebilmesi ve onların kabiliyetlerini görünür kılabilmesidir. Liderler belli bir misyona ve vizyona sahip olmalıdır.

Karizmatik liderler yüksek hedefler ve amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerini motive ederler ve onlara hareket kazandırır. Bu hedefler için güdülenen işçilerin ise yenilikçilik davranış algıları yüksek olmaktadır. Liderler örgütte yenilikçiliği uygulamak için karizmasını araç olarak kullanır. Entelektüel güdülemeyle idareciler sorunları çözüme ulaştırmada karizmadan yararlanmaktadırlar.

Dönüşümcü liderlik, yenilikçiliğe ortak bir bağlılık oluşturarak ekip üyeleri arasında destekleyici davranış artırabilir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin keşif ve

eleştirel düşünme süreçlerini tetiklediğinden, sorunların çözümünde alışılmadık ve risk alma yaklaşımlarına büyük değer verilen ve yaratıcılığa yüksek öncelik verilen bir çalışma ortamı oluşturabilir.

Örgütteki yenilikçilik desteği, ekip üyelerinin, ekip içinde yeni fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlayan destekleyici davranışlar sergileme derecesini yansıtan takım düzeyinde bir değişkendir. Her ne kadar bu destekleyici davranışlar daha yüksek kalitede yenilikler sağlamasa da, yenilikçilik desteğinin yenilik miktarıyla pozitif ilişkisi olduğu ortaya koyulmuştur.

Bu araştırma liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın ilk bölümünde girişe yer verilmiştir. İkinci bölümde liderlik kavramı ve liderlik türleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel yenilikçilik kavramı açıklanmıştır. Dördüncü bölümde yenilikçi iş davranışı üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde hipotezlerin geliştirilmesi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Son bölümde İstanbul Sanayi Odası'nın verilerine göre ikinci 500 Sanayi Kuruluşu Araştırmasında sıralamaya girmiş, motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuar üretimi yapan firmalar arasından, Otomotiv Tedarik Sanayi İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan, Ar-Ge ünvanına sahip rastlantısal olarak seçilen 2 firmanın çalışanları oluşturmaktadır. 250 kişiye uygulanan Liderlik Türleri, Örgütsel Yenilikçilik ve Yenilikçi İş Davranışları Ölçeklerinin analizine yer verilmiştir.

1. LİDERLİK

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet içindedir. Bu rekabet koşullarında yöneticilerin sahip oldukları liderlik özellikleri büyük önem taşımaktadır.

1.1. Kavram

Lider, eski zamanlardan beri toplumda görülen, geçmişi çok eskilere dayanan bir kavramdır. Liderlik konusuyla alakalı yalnızca yirminci yüzyılda 5000’ın üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların neticesinde üç yüz elliden fazla farklı liderlik tanımları türetilmiştir (Şahin vd. 2016, s.76-79). Bu farklılıklar liderlik kavramının farklı farklı özellikler barındırmasından dolayı ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000, s.411-465).

Liderlik, örgütteki kişileri, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için harekete geçirebilme yeteneğidir (Eren, 2008, s.430-432). Lider, kurum mensuplarının gayretlerini kurum hedeflerine göre yönlendiren kişidir. Liderler iş görenlerin ve işverenlerin ortak hedeflere varması için önderlik ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 216).

Lider, kurumdaki sahip olunan kaynakları en etkili biçimde kullanabilmelidir. Bu sayede hem personel kaynağı hem de maddi kaynaklar en iyi biçimde düzenlenerek kurumun gelişmesi sağlanabilir. Liderlik, farklı pozisyonlarda çalışan kişilerin kurum hedeflerini yerine getirmesini temin etme, verimliliğin artırılması ve düzenlemesi sürecini de içermektedir. Lider, mevcut özelliklerini aynı zamanda personelin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamak için de kullanabilir. Çalışanları motive eden ve onları bir hedef etrafında birleştirerek organize eden kişiler liderlik vasıflarına sahiptir (Koçel, 2015).

Lider, kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için insanları ya da grupları harekete geçirebilen, peşinden gelmelerini sağlayan ve kişileri kendi inandığı biçimde yönetebilme becerisine sahip olan kişidir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Lider, takipçiler ve şartlar arasında meydana gelebilecek etkileşimlerden doğan proseslerle ilgilenen kişidir. Güç ve düşünce karışımında liderlik vasfı oluşmaktadır. Düşünce yoksa güç korkutucu, güç olmazsa düşünce anlamsızdır. Bir işi

gerçekleştirebilme yetkinliği, diğer kişilerinin davranışlarını şekillendirmede kişilerin kabiliyeti olarak bilinmektedir. Yetki, bir makam tarafından verilmiş imkanlar ve bazı imtiyazları ifade eder, güç ise bireyin kendisinden gelmektedir. Kişinin gücü sadece diğerleri ile etkileşimde bulunmasından ortaya çıkmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.122-124). Lider, bunların yanı sıra sanat, spor gibi farklı disiplinlerde başarılarının sembolü niteliğinde olan kişilere de denmektedir. Liderlik eden kişinin donanımlı olması, örgütteki kişilere örnek teşkil etmesi, onlarla iyi iletişim kurabilmesi, onları motive edebilmesi gerekmektedir. Liderlik özelliklerinden biri de örgütteki kişileri karizması ile etkisi altına alabilmektir (Eren, 2005, s.455).

Liderlikle alakalı olarak günümüzde yapılan açıklamaların ortak görülen noktaları, çalışanları motive edebilmesi, bir hedefe yönlendirebilmesi, çalışanları teşvik edebilmesi ve onların kabiliyetlerinin görünür kılınmasıdır. Liderler belli bir misyona ve vizyona sahip olmalıdır (Özkalp ve Kırel, 2004, s.148).

Liderlik konusu bilim insanlarınca uzun zamandır araştırılmakta olup, tarihin her zamanında ehemmiyetini korumayı başarmış bir kavram özelliğini taşımaktadır. İnsanlığın toplu bir şekilde yerleşik hayata geçmesiyle beraber liderler her toplumda kesin olarak bulunmaktadır. Tarihsel olarak değerlendirildiğinde farklı zamanlardaki şartlara göre değişik liderlik türlerinin var olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeniyse örgütlerin sürekli değişim sürecinde olmalarıdır. Bu nedenle çevredeki şartlar da farklılaştığı için önceden rağbet gören liderlik türleri değerini yitirip yeni liderlik türleri doğmuştur (Güney, 2009, s.381).

İnsanlar toplu şekilde hayatlarını sürdüren sosyal varlıklar olduğundan, meydana gelen topluluğu idare edebilecek ve hedeflerine ulaştırabilecek liderlere de gereksinim duyulmaktadır. Bazı hedefleri gerçekleştirmiş ve gayeleri yerine getirmiş insan topluluklarının ortak güç oluşturmada rol oynayan liderlerin bulunması liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Her insanın liderlik vasıflarını taşıması mümkün değildir (Aytürk, 2007, s. 35-36).

Kurumlar açısından liderlik, planlama yaparak geleceği tahmin edebilmektir. Kurumların atmosferinin oldukça işlevsel olması, kurumsal özelliklerinin, geleceğe

dönük hedeflerinin olması, kurumlardaki işgücünün farklı özellikleri olması dolayısıyla kurumlarda liderlik vasıfları önem kazanmaktadır. Liderler her daim insan faktörünü esas alarak hareket etmektedirler. İnsan faktörünü merkeze yerleştiren yaklaşım, liderleri kesin olarak başarıya ulaştırabilmektedir. İnsanlara verilen değer ile personelin hedefleri de gözlemlenmiş olup, personel ile daha anlamlı bir etkileşimde bulunmaktadır.

Liderler, bulundukları kurumların hedeflerine erişmesini; çalışana gösterdikleri önemle ve onların en iyi biçimde koordinasyonunu sağlayıp yönetebilme özellikleriyle sağlamaktadır. Çalışanlar genellikle idare edilen kişi olmaktan ziyade idare eden kişi olmayı arzularlar. Bu durumda insan faktörünü merkeze koyarak kararlar vermek daha da güçleşmektedir. Bu yüzden herkes liderlik niteliğine sahip değildir ve liderlik, diğer bireylerden daha farklı yetkinlikler, kabiliyetler ve bilgiler gerektirmektedir (Özkalp ve Kırıl, 2004, s.149).

1.2. Liderin Özellikleri

Liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin sahip olduğu niteliklerdir (Yıldız, 2016). Başka bir deyişle, liderin sahip olduğu yetkinlikler, belirli bir grup içinde bireyin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin sebebi olarak gözükmektedir. Lider bu özellikler neticesinde diğer grup üyelerinden farklıdır. Lider örgütü daha ileriye taşıyacak olan kişi ve örgütün önde gelenidir.

Liderlik özellikleri yapılan bu araştırmalarda üzerinde en çok durulan nitelikler ise Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Sağduyu	Duruma uyum kabiliyeti	Görevde titizlik
Beklenmeyen olaylara göğüs germe kapasitesi	Fırsatlar yaratma ve kullanma becerisi	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Manevi cesaret	Maddi Cesaret	Sade Tavır
Risk yükleme kapasitesi	Bedeni dayanıklılık	Güçlü mantık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsat karaları verme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırma yetkinliği
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Kendini ve astlarını motive edebilme
Soğukkanlılık	Geniş ve mantıklı hayalgücü	Adalet dağıtma yeteneği
Maceracı Eğitim	Zihinsel dayanıklılık	Yaratıcılık

Kaynak: Recep Sertoğlu, Stratejik Liderlik, İstanbul: Etap Yayınevi, s.57.

Kişilerin nitelikleri olarak sundukları yetenek ve başarılarının varlığı, performansları değerlendirilerek kolayca test edilebilir (Yıldız vd., 2016). Liderlik özellikleri olan yöneticiler bir bakışta durumu kavrama yeteneği, sezgi gücü gibi yukarıda açıklanan özellikleri sayesinde çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda güdüleyebilirler.

1.3. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Öncelikle lider ve yöneticilik vasıflarının her ikisine de örgütlerde ihtiyaç duyulduğundan dolayı bu kavramları birbirine zıt olarak değil, tamamlayıcı olarak düşünmek gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s.432). Ancak tabiki de liderlik kavramını, yöneticilik kavramından ayırtıran özellikler bulunmaktadır. Çalışma hayatında pazarın karmaşık yapısında gerek yöneticilik gerek ise liderlik nitelikleri farklılaşmaktadır. Liderlik, farklılıkları yönetebilme sanatıdır. Farklı problemleri çözebilme, farklı kültürlerden gelen insanlarla iletişim kurabilme becerisidir. İşletmede karlılığın temin edilmesi şeklindeki temel konularda istikrarı sağlama, firmayı koruyup kollama ve devamlılığını sürdürme gibi konulara odaklanmaktadır. Yöneticiler kurumun

devamlılığını temin etmek için faaliyetler gösterirken, liderler ise var olan sistemde yenilikler yapmaya, dönüşümü gerçekleştirmeye yoğunlaşmaktadır (Tunçer 2011, s. 64).

Lider ve yönetici arasındaki farkları kısaca belirtecek olursak; liderler farklılıklara odaklanır, kurumdaki iş görenleri yönetir, belirli bir görüşü vardır. Çalışanları bir hedefe göre motive edip otorite sağlar. Örgütte bulunanlara mücadele ruhunu aşılayarak belirlenen hedef doğrultusunda güç kazanır, çalışanlarını teşvik eder, çalışanlara esin kaynağı olur, bilgi ve tecrübelerini yanındakilere aktarır. Yönetici ise kurumdaki yapıyı muhafaza etmeye odaklanır. Kurumla ilgili kısa süreli fikirleri mevcuttur. Otoritesi bürokratik özellikten doğmaktadır. Ödülü ve cezayı temel alan bir gücü vardır, kontrol edici ve düzenleyici konumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s.205). Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Örgütteki iç ve dış etkenleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	Örgütteki iç ve dış etkenleri, geniş bir vizyonla gözlemler ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni, bozmadan etkinliğini sürdürür.	Mevcut düzeni değiştirir, örgütü eskisinden daha iyi bir noktaya taşır.
Gücünü, şirketin koyduğu kurallardan ve yaptırım uygulama hakkından alır.	Gücünü, davranışlarından, kişisel özelliklerinden, yaydığı güven duygusundan ve tutumlarından alır.
Katı, sebatlı, temkinli, otoriter, kuralcı ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, yürekli, risk alabilen ve anlayışlıdır. Zorlukları bir imkan olarak görür.
Örgütsel süreçler üzerine odaklanır, sistem ve yapı merkezlidir.	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, kişi odaklıdır.

Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.	Astlarını, yenilikçi düşünmeye ve bakış açılarını yenilikçiliğe yönlendirir. Astlarını almaya teşvik eder.
Amaç ve hedefleri, örgütsel şartlara ve ihtiyaçlara uygun olarak belirler	Amaç ve hedefleri, hayallere ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimindedir.
Kontrolcüdür.	Astlarına güveni özendirir.
Dar-kısa vadeli bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.	“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.
Hiyerarşik kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme taraftarıdır.	Mevcut durumu sorgulama taraftarıdır.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini ister (sistem odaklıdır).	İnsan odaklıdır.
Yöneticinin görev tanımı vardır	Liderin görev tanımı yoktur.
Bir meslek uygulamasıdır.	İnsanları etkileyebilme sanatıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: Karcıoğlu, Fatih ve Mazlum Çelik (2003), Yıldız, M, (2016) esinlenilmiştir.

1.4. Liderlik Teorileri

Klasik liderlik yaklaşımları; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik yaklaşımları gibi konulardan meydana gelmektedir.

1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler yaklaşımı yirminci yüzyılda, doktrinde liderlerin özelliklerini açıklamak adına en ehemmiyetli kuram olarak öne sürülmüştür. Bu kurama göre liderlerdeki özellikler doğumla birlikte kazanılmaktadır. Bu düşünce yakın çağın fikir yapısını benimsemektedir. Bunun nedeniyse, kültürel dönemin ilk zamanlarından sonra oluşan inanç şeklidir. Ancak 1940'lı senelerden itibaren liderlik özelliklerinin daha sonra elde edilen ve geliştirilebilen bir kabiliyet olduğu görüşü ortaya atılmıştır (Koçel, 2015, s.676).

Başarılı bir liderde bulunması gereken özellikleri tespit etmeye çalışan bu yaklaşımda liderlerin; zekâ, etkileyici konuşabilme kabiliyeti, güven oluşturma, girişimcilik ve risk alabilme, cesaret ve özgüven şeklinde saptanan kişilik özelliklerinin ehemmiyeti değerlendirilmiştir. Liderler, kendilerinde bulunan bütün bu özellikler ile diğer kişilerden ayrı konumlanmaktadır. Liderlerde olan özellikler arasında; bilgili ve donanımlı olması, sosyo-kültürel çevreye uyum sağlaması, iletişim becerisinin gelişmiş olması, geleceği görebilmesi, örgütteki kişileri bir hedefe göre yönlendirebilmesi becerileri yer almaktadır (Hartog ve Koopman, 2001, s.168).

Çok fazla ortak özelliği bulunan kişilerin aralarında birtakım mühim farklılıklar da bulunabilmektedir. Bireysel farklılıkların bulunması, yönetim açısından, çalışanların güdülenmesini ve yönlendirilmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşımda liderde bulunan özellikler liderlik sürecinin etkinliğini saptayan en mühim etmendir. Başka bir deyişle, liderin, belirli bir toplulukta lider olarak görülmesinin ve topluluğu idare etmesinin sebebi sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu nitelikleriyle diğer kişilerden ayrılmaktadır (Yukl, 2010, s.13).

Bu yaklaşıma göre bir insanın lider olabilmesi için, diğer çalışanlardan ayrı birtakım özellikler barındırmak zorundadır. Bu sebeple bu yaklaşım başarılı olan lideri başarısız olanlardan farklılaştıran özellikleri belirlemeyi amaçlamaktadır (Halis vd., 2007, s.191-319).

Özellikler yaklaşımı, başarılı bir liderde bulunması gereken nitelikleri, liderin karakterinden tespit etmeyi amaçlamaktadır. Carlyle tarafından öne sürülen yaklaşım, bin

dokuz yüz kırklı yıllarda onaylanmıştır. Liderin özellikleri yaklaşımına göre önderler; barındırdıkları özellikler bakımından diğer insanlardan farklıdır (Dikmen, 2012).

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu bölümde liderlik davranışlarını ifade etmeye çalışan teoriler açıklanmaktadır.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Araştırmaları

Başarı sahibi liderlerde olması gereken özellikler uzun zamandır bilim insanlarınca üzerinde durulan bir konu olarak süregelmiştir. Eski zamanlarda araştırmacılar liderlik vasfının doğumdan itibaren var olduğunu ileri sürerken, bu fikir çağımızda biraz daha farklılaşmış ve çalışmalar liderliğin etkisi konusuna odaklanmıştır. 1950'li senelerde "Ohio Üniversitesi" İş Araştırmaları Bürosu'nda yapılan liderlikle ilgili çalışmaları, üst düzey liderlerin personelleri ile iletişimlerinde göstermiş oldukları tutumlar üzerine gerçekleşmiştir (Gün ve Aslan, 2018, s.218).

Davranışsal liderlik yaklaşımı konusunda iki farklı durumdan bahsedilebilmektedir. Birincisi insana yönelik liderlik davranışyken ikincisi de işe dönük davranışlar olarak aktarılır. Davranışsal yaklaşımın dayanağını oluşturan, liderlik davranışlarıdır. İnsana dönük liderlik davranışıyla ilgili üzerinde durulan yaklaşımlardan biri de Douglas McGregor ve onun X-Y kuramı olarak belirtilmektedir. Bu kuram dâhilinde bir liderin izleyenlerine sergilediği davranışı belirten faktörde, insan tepkileriyle alakalı öngörü özellikleri bulunur. Bu sırada, X kuramı, liderin insan unsurunu pasif bırakarak otoriter bir davranış ileri sürmüştür. Y kuramı ise X kuramının aksine demokratik ve insanların katılımını temin eden liderlik özelliklerini ifade etmektedir (Gordon, 2000, s. 224).

Buna göre, insana yönelik liderlik davranışında turnover (personel dönüşüm hızı) ve çalışanların işe gelmeme oranının azaldığı, işi önemseyen liderlik davranışında ise performans yükselişi gözlemlenmiştir. Ancak yine de bazen her iki davranışın sonucu da birbirine yakınlaştığından dolayı evrensel olarak geçerli bir liderlik davranışı tespit edilememiştir (Saruhan ve Yıldız, 2014 s. 444).

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması'nda Kahn ve Katz adındaki akademisyenler, demiryolu ve traktör üretim tesislerinde çalışan insanlar ile ilgili çalışmalar gerçekleştirerek, grup etkinliği ve iş tatminini tespit etmeye çalışmıştır. Grup etkinliği ve iş tatmin düzeyi tespit edildiği esnada bunları biçimlendiren faktörler de araştırılmıştır Michigan Üniversitesi'nin bu çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmalarıyla aynı zamanda gerçekleştirilmiştir. Likert'in önderliğinde, liderlere yapılan çalışmalarda 4 etmen temel alınmıştır (Şimşek ve Çelik, 2015, s.76).

- **Karşılıklı ilişkilerde kolaylaştırmaya gitmek:** Personellerin birbirlerinden memnun olmasını sağlayacak etkileşimi güdüleyen tavırlardır.
- **İşleri kolaylaştırma:** Araçların - gereçlerin ve teknik anlamda bilginin sağlandığı, amaçları gerçekleştirmenin kolaylaştığı davranışlardır.
- **Amacın dikkate alınması:** Grup hedeflerini gerçekleştirmek ve yüksek verimlilik sağlamak için güdüleyici davranışlardır.
- **Destek alma:** Personellerin kişisel hislerine gösterilen önemi ve değeri yükseltici tavırlardır.

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Davranışına İlişkin Matris

Michigan ve Ohio Üniversiteleri'nde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarından yola çıkarak Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu bu model 5 farklı liderlik türüne odaklanmaktadır. Bu kuram, Ohio Araştırmaları'ndaki yönetimle ilgili programının yönetsel ağı uyarlanmasıyla oluşturulmuştur (Robbins ve Judge, 2013, s. 372).

Blake ve Mouton'un öne sürdüğü teori incelendiğinde, bu teori Ohio araştırmalarında rol modelin grid birimine uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır (Halis vd., 2007, s.191-319).

“Yönetsel Izgara Modeli” ne göre en etkili olan liderlik türünün ekip lideri olduğu söylenebilir. Yani, çalışanlara önem vermenin ve yapıya dinamizm

kazandırmanın en üst düzeyde bulunduğu, boyut liderliğin de en etkin biçimde gerçekleşeceği boyut olmaktadır. “Yönetsel İzgara Modeli”, örgütü harekete geçirme ve çalışana önem verme boyutlarının beraber ve farklı düzeylerde olabileceğini göstermesi açısından önem arz etmektedir.

1.4.2.4. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu

Warren H. Schmidt ve Robert Tannenbaum’un gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticiden insanlara doğru ilerleyen 7 farklı liderlik davranışı vardır. Başka bir deyişle, otoriter liderlikten demokratik liderliğe doğru çeşitlenen 7 liderlik yaklaşımı tespit edilmiştir (Gün ve Aslan, 2018, s.218). Tannenbaum ve Schmidt’in araştırmalarında yer alan liderlik doğrusuna göre (Uysal, 2017, s.1-3);

- 1.Durumda: Karar lider tarafından alınır ve uygulanır.
- 2.Durumda: Karar lider tarafından ikna yoluyla insanlara benimsetilir.
- 3.Durumda: Düşüncesini açıklayan lider izleyenlerin tepkilerini beklemektedir.
- 4.Durumda: Lider, değiştirebileceği bir karar alması halinde ortaya çıkmaktadır.
- 5.Durumda: Lider sorunu açıklayıp, astların görüşlerini alarak kararını açıklamaktadır.
- 6.Durum: Liderin problem veya konuyla ilgili sınırları belirtmesi ve örgüttekilerin kararını beklemesi biçiminde ifade edilebilir.
- 7.Durum: Lider kendisinin tanımladığı sınırlar kapsamında gruptaki üyelerin etkinliğine izin vermektedir.

Bilim insanları, 11 farklı çalışmanın sadece yedisinde paylaşımcı liderin etkinliğini arttırdığını, geri kalanındaysa bu şekilde etkilerin bulunmadığını saptamışlardır. Ayrıca bu araştırmalarda paylaşıma açık liderlik türünde ilk 3 durumun haricinde diğer durumların iş memnuniyetine etkisi bulunmadığı sonucu tespit edilmiştir. Paylaşımcı liderler iş memnuniyetini daha çok arttırmaktadır. İşgörenlerin

güdülenmesine ve performanslarının artmasına paylaşıma açık liderlerin etkisi bulunmaktadır (Yukl, 2010, s.226).

1.4.2.5. Likert Sistem 4 Yaklaşımı

Likert tarafından öne sürülen yaklaşımda, Likert'in 1950'lerde verimli ve verimsiz liderlik davranışları arasındaki farklılıkları saptamak adına yaptığı araştırmalar temel olarak kullanılmaktadır. Likert bu araştırmalar neticesinde standart örgüt yaklaşımları sergileyen liderin verimliliğinin, davranışsal tutumu gösteren liderlere nazaran daha az olduğu sonucunu tespit etmiştir. Likert verimli olan ile verimsiz işletmeleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal özelliklerin neler olduğuyula ilgili araştırmalarında, bir liderin tutumlarını, bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olarak kategorilendirmenin olabildiğini belirtmektedir (Koçel, 2015, s.228-232).

Likert'in çalışmaları, örgütlerin bulunduğu sistemi ve etkinliklerini ortaya koymaktadır. Etkinlik oranı istenilen düzeyde olmayan toplulukların sistem 1 ve 2 içerisinde bulunduklarını, etkinliğinde yükseliş yaşananlarınsa sistem 3 ve 4 tipi bir yönetimde olduklarını ifade etmektedir (Yukl, 2010, s.94).

Likert'in modeli organizasyonel ve kurumla alakalı bir geliştirmedir. Bu yaklaşım hem personel hem de yönetimin ortaklaşa bir biçimde hareket etmesini hedefler (Şimşek ve Çelik, 2015, s.78).

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık Yaklaşımları liderlik tavırlarının belli durumlar ve yerlerde değişebileceği üzerine kurulmuştur.

1.4.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler yaklaşımı liderle personel arasındaki ilişkileri, işin yetkilerini, sınırlarını ve liderlerin konumlarının gücünü ve haklarını temel almaktadır. Liderlerin izleyenleriyle oluşturduğu ilişkisinde güç ve sağlamlık ne kadar fazlaysa liderlerin gruptaki başarısı o kadar ortaya çıkar. Liderle üyeleri arasında negatif iletişim

bulunması ve temeli iyi olmayan birtakım iletişimler gerçekleştirmesi takipçilerince sevilmemeye, görevinde güçsüzlüğe sebep olacaktır. Böyle bir durumla karşılaşan lider başarılı olamayacak ve de sahip olduğu güçler düşük seviyede kalacaktır. Özetle; etkili liderliğin mevcut şartlar ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir (Gün ve Aslan, 2018, s.218).

Fiedler kuramında, bir bireyin bir toplulukta önder olarak ortaya çıkmasının veya başarılı liderlik özellikleri göstermesinin yalnızca kendi kişisel yetenek ve özellikleriyle ilgisi olmamakla birlikte örgütteki kişilerle de olumlu iletişimine bağlı olmadığı iddia ederek, belli bir liderlik şeklinin olmadığını, şartların liderlik türünün tercih edilmesindeki en önemli faktör olduğunu belirtmiştir. Bu kuram yapılacak olan işin niteliği, ne düzeyde yapılabileceği, işin gerçekleştirilmesi için daha önce saptanan yol haritası ve metotların saptanıp saptanmadığı gibi şartları dikkate alarak liderlik türünün de duruma göre farklılaşabildiğini açıklamaktadır. İyi açıklanmamış bir işte, personeller belirsizlikle işten uzaklaşacak ve liderin personeller üzerinde etkileri azalacaktır.

Liderlerin bulunduğu konumdan oluşan güçleri liderlerin personellerdeki etkisinin göstergesi olarak belirtilir. Liderin işçiler üzerindeki etkisi arttıkça amaca giden yolun daha çok kat edildiği fikri mevcuttur. Liderin görevleri arasında çalışanları ve kişileri etkilemek de bulunur ve liderler bu etkiledikleri çalışanlar ile kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmektedir.

1.4.3.2. House ve Evans'ın Yaklaşımı

Yol amaç kuramı House ve Evans isimli araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Kuram güdülenme noktasındaki bekleyişin yaklaşımını temel almakta, liderlerin çeşitli hallerde verimliliğini anlayıp tahmin etme gayesi, yol-amaç kuramı beklenti modeline dayanmaktadır. Kişilerin motivasyonunun, ödül ve değer vermeye ya da mükafatın cazibesine ilişkin olarak gelişmesi bu kuramda açıklanmaktadır. Bu noktada liderin verimliliği, liderin motivasyonu ile ilişkilidir (Erol ve Köroğlu, 2013, s.45-64).

Yol-amaç kuramında öngörüldüğü üzere liderin yerine getirmesi gereken iki durum vardır. Öncelikle lider, kurumun amaç ve hedeflerini saptamalı ve personeline hangi davranışların sonucunda hangi mükafatları sunacağı konusunda bilgilendirme

yapmalıdır. Bunun yanı sıra, personelin beklenen davranışları karşısında onları desteklemeli ve kurumsal hedeflere erişmelerine katkı sağlayacak yolları göstermelidir (Paşaoğlu vd., 2013, s.114).

Bu kuramda liderlerin davranış şekilleri farklı durumlar ile çalışanların isteklerine ve moral seviyelerine göre farklılaşmaktadır. Bu farklı lider yaklaşımları, çalışanlarca liderin daha rahat benimsenmesinin ve kabul edilmesinin bir yoludur. Bu kapsamda başarı seviyesi yükselmekte, çalışanların olağan dışı uğraşlarıyla etkinlikleri artmakta, çalışanların ödüllendirilme beklentisi yükselmektedir. Bu durum ise idareye kıymetli bir karşılık olarak yansımaktadır. Bu yaklaşıma göre liderler, aşağıda yer alan dört liderlik yaklaşımından bir tanesini sergileyebilir (Güney, 2009):

a. Yol Gösterici Liderlik: Bu liderlik yaklaşımı “vazifeye yönelik liderlik” türü ile birtakım benzerlikler göstermektedir. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, çalışanların sadece kendilerinden nelerin istenildiğini bilmelerine olanak tanırırlar. Aynı zamanda neyin ne şekilde gerçekleştirileceği hususunda onlara has bir şekilde kılavuzluk yapan, kendi düşüncelerinin grup üyelerince kavranmasını sağlayan, gerçekleştirilecek işi düzenleyen, mutlak başarı normlarına odaklanan ve çalışanlardan standart kurallara ve emirlere tam manasıyla uymalarını isteyen bir lider yaklaşımını simgeler.

b. Destekleyici Liderlik: Bu yaklaşımı benimseyen liderler çalışanlarına nazik ve dostça davranırlar. Çalışanlarıyla ilişkilerinde sıcak bir atmosfer oluşturur, onların kişisel gereksinimleri ile ilgilenir yerine getirilecek işin daha iyi ve eğlenceli olması adına çaba gösterirler. Çalışanlarının kendilerine rahatça ulaşabilmelerini temin ederler ve her birine eşit yaklaşırlar.

c. Katılımcı Liderlik: Çalışanlarının düşüncelerine kıymet gösteren, onlardan çözüm önerileri isteyen ve bir karar almadan evvel çalışanlarından sağladığı tavsiyeleri ciddi şekilde dikkate alan bir lider yaklaşımını simgeler.

d. Başarıya Yönelik Liderlik: Çalışanlarının hareketlerinde ve grup hedeflerini belirlemede kusursuzluğu arayan liderler sürekli olarak etkinliği artırmanın yollarını bulmaya çalışırlar. Çalışanlarının etkinliğinin sürekli şekilde en üst düzeyde tutulmasını isterler. Liderler çalışanlarına güvendiklerini belli ederek onları destekler ve bu da

Çalışanların verimliliklerinin artmasını ve belirlenen amaçlara erişmelerini temin eder. Liderler, alışanlarının gelecekte daha fazla ymlk altına gireceklerini göz önünde bulundurarak, onları bu sorumluluklara hazır hale getirmeye uğraşırlar.

1.4.3.3. Vroom-Yetton Normatif Yaklaşımı

Öncelikle Vroom ve Yetton'un ortaya koyduğu daha sonra geliştirilen bu yaklaşım; yol-amaçla ilgili yaklaşımındaki gibi belli bir durumda sergilenecek en elverişli liderlik modelini açıklamayı öngörmektedir. Yaklaşımda liderler bazı dönemlerde değişiklikler yaklaşımlarına göre hareket edebilmektedir (Bolat vd., 2009: 200). Normatif kuramla ilgili liderlik yaklaşımında birtakım koşullarda alınan kararlara çalışanın girişkenliğini ve katılımını yükseltmek, çalışanları nasıl motive edeceği ve bunun sonucunda da ne kadar çalışanın katılımının sağlanacağı saptanmak arzulanmaktadır. Karşılaşılan problemlerin üstesinden gelmede geçerli olan her adımda lider, çalışanın katılımını temin edecek ve bu sayede kendi verimliliğini yükseltecektir (Batmunkh, 2011).

Yol-amaç kuramındaki gibi, bu yaklaşım da liderlik niteliklerinin liderin kurumdaki konumu ile ilişkili olduğunu ve bu sebeple de değişik liderlik davranışlarının ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu liderlik yaklaşımının hedefi de çalışan tarafından geçerli görülen kararların daha sağlam neticeler ortaya koymasıdır.

Bu yaklaşımda liderlerin çalışanlarının kararı alma prosesine dâhil olma haline göre bazı liderlikle ilgili yaklaşım türleri ileri sürmüştür. Bu liderlik yaklaşımını her duruma elverişli bir tek liderlik şekli bulunmadığını ifade etmektedir. Buna göre; lider bakımından problem, her durumun yapısının analiz edilmesi ve elde edilen netice doğrultusunda en verimli şekilde hareket edilmesidir. Fiedler'in liderlik yaklaşımı, çeşitli hallerde çeşitli liderlik şekillerinin uygun veya etkili olacağı tahminini temel alırken normatif yaklaşımda bazı şartlarda etkililik açısından liderlerde hangi davranışların bulunması gerektiği nasıl hareket etmeleri gerektiği saptanmak istenmektedir (Paşaoğlu vd., 2013, s.110).

1.4.3.4. Reddin Üç Aşamalı Liderlik Yaklaşımı

Reddin'in yaklaşımı; lider özellikleri, lider tutumları ve durumsal unsurlar olmak üzere 3 esasa dayanmaktadır. Reddin'in bu yaklaşımında bilhassa idareciden eğitmede faydalanılabilir. Bu yaklaşım her duruma elverişli bir lider yaklaşımına odaklanmamaktadır. Bu modelde lider nitelikleri ve davranışlarıyla durumsal etmenler çözümlenmeye çalışılmaktadır. Bu yönden ele alındığında özellikler yaklaşımının, davranışsal yaklaşımların ve durumsal yaklaşımların bileşimi olarak düşünülebilir (Koçel, 2011).

Etkili liderlik şekilleri aşağıda yer almaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.96):

Görevci: Gruptaki personelin vazifelerinin saptanması ve düzenlenmesi ile bu faaliyetler esnasında gereken iletişim kanalları ve liderin bunlarının hepsini tam bir biçimde nasıl temin edeceğini ifade etmektedir.

Uzlaştırıcı: Lider gerek vazifelerine gerekse insan ilişkilerine eşit önem vermektedir. Bu liderlik şeklinde çoğunlukla lider uygunsuz kararları verebilmektedir.

Otoriter: İnsanlar arasındaki ilişkiye ehemmiyet göstermeyip, çalışan odaklı tutum sergilemezler. Vazifeye ve yükümlülöklere daha fazla önem vermektedir.

Bürokrat: Bürokratça tavrı uygulayan bu liderlik şekli genellikle kuralcı bir idare biçimini benimsemektedir.

İlgisiz: İlgisiz lider davranışını benimseyen liderler genelde etkisizdirler. Bu tür liderlerin vazife eğilimli hareketleri de azdır.

İyi niyetli ve otokrat: Gerek insan ilişkilerini gerekse vazifelerini önemli olarak görürler. Bu liderlik davranışını benimseyenler genellikle kararlı ve hedefe ilişkin davranışlar sergilerler.

1.4.4. Lider İzleyici Etkileşim Teorisi / Leadership - Member Exchange Theory (LMX)

Bu teori LMX adıyla da bilinen, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanan bir görüşü benimsemektedir. Bu teoriye göre; çalışanlar birbirlerinden farklı olduğundan dolayı lider tüm çalışanlara aynı davranışı sergilememelidir. Bu lideri ya da örgütü mutlak başarıya götürmeyecektir. Bu yaklaşım tüm yaklaşımlardan daha farklı bir bakış açısı geliştirmektedir. Asıl üzerinde durulan husus izleyici ve lider arasında kurulan ilişki kalitesi ve türüdür. Bu bağlamda yapılan organizasyonel verimlilikle ilgili çalışmalarda; lider izleyici etkileşiminin yüksek olduğu durumlarda performans değerlendirme sonuçlarında, örgütsel bağlılıkta artış, çalışanın işe karşı olan davranışında pozitif yönde ilerleme ve personel değişim oranında düşüşler meydana geldiği tespit edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

LMX'in teorik temeli, rol teorisi kullanılarak oluşturulmuştur. Graen (1976), “örgütsel üyelerin işlerini roller aracılığıyla başardıklarına” işaret eder. Bu nedenle Dienesch ve Liden (1986), rollerin doğasını, gelişimlerini ve tanımlarını anlamının gerekli olduğu sonucuna varmıştır. Onlara göre yönetici, hiyerarşik yapı nedeniyle rol tanımlama sürecinde kilit unsurdur (Eser ve Yıldız, 2016, s.82).

LMX, liderliği lider-üye ilişkilerine odaklanan bir süreç olarak görür. Bir liderin, diğerlerine göre bir ast grubunun herhangi bir üyesiyle olan ilişkisine dikkat eden ikili bir yaklaşım kullanır. LMX çalışmaları, liderlerin üyelerle sahip olabileceği ilişkileri iki gruba ayırır: grup içi ve grup dışı. Bazı araştırmacılar bu iki grubu sırasıyla yüksek değerli ve düşük değerli ilişkilerden oluşan olarak adlandırmışlardır (Liao & Hui, 2019). Yüksek LMX'te, bireyler iş hedeflerini yerine getirmek için öngörülen resmi iş rollerinin ötesine geçer. Buna karşılık, düşük LMX'teki liderler ve üyeler, bireysel iş görevlerine bağlı kalırlar ve iş rollerini aşmazlar (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020). Liderlerle düşük LMX ilişkisi olan bireyler karşılaştırıldığında, LMX ilişkileri yüksek olan takipçiler geniş kapsamlı toplumsal, politik ve parasal destek alma eğilimindedir. Bu, bu kişilerin karşılıklı olumlu yaklaşım için iş tanımlarının ötesine geçecekleri anlamına gelir. Bu görüşe göre, üyeler, kaynaklara erişimi genişletmek ve hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için liderlerle iyi ilişkiler kullanan iş ilişkileri önemli bir rol oynamaktadır.

Liderler, etkili kişilerarası koordinasyon ve sosyal etki amaçları için derin davranışlar gösterirler. Etkili kişilerarası koordinasyonu ve sosyal alışverişi artıran kişilerarası ilişkilerini ayarlamak ve geliştirmek için üyelerin liderin özgünlüğünü anlamalarını sağlar (Kim vd., 2020). Başka bir deyişle, liderlerin derin oyunculuk kullanımı, otantik duygusal iletişim ile dürüst duygular sergiler ve bu özgünlük, sırayla, üyeler ve liderler arasındaki yakınlık seviyesini geliştirir. Buna karşılık, bir liderin, özgün olmayan duygusal gösterimi nedeniyle yüzeysel davranmayı kullanması, üyeler ve liderler arasındaki yakınlık seviyesini kısıtlar. Diğer herhangi bir ilişkiye benzer şekilde yüksek bir LMX ilişkisinin büyümesi, bir dereceye kadar duyguların nasıl ifade edildiğine ve deneyimlendiğine, dolayısıyla onların özgünlüğüne ve doğruluğuna dayanır. Üyeler, liderlerin duygusal ifadelerindeki özgünlüğü belirleyebilirler ve bu özgün gösterime olumlu tepki verirler. İletişimde özgünlük belirlendiğinde, liderler ve üyeler arasındaki kişilerarası ilişkileri geliştirir (Hofmans, Doci, Solinger, Choi ve Yargıç, 2019).

1.5. Liderlik Türleri

Literatürde, liderlik türleri ile lider etkinliği arasındaki ilişkiyi gösteren birçok çalışma olduğu görülmektedir. Akademisyenler ve uygulayıcılar uzun süredir liderlik türlerinin etkinliği ile ilgilenmektedir (Burke & Collins, 2001). Balaraman (1989) liderlik türlerinin etkili yönetimin yordayıcıları (açıklayıcıları) olduğunu belirtmiştir. Liderlik türleri ve etkililiğin diğer organizasyonel sonuçlarla da ilişkileri vardır. Çalışma sonuçları liderlik ile algılanan lider etkinliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık ve memnuniyet gibi örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Peachey ve Burton, 2011). Liderlerin benimsediği bazı davranışlar çok etkili olarak algılanmaktadır. Örneğin, dönüşümcü lider davranışı sergileyen yöneticilerin en etkili liderler olduğu ve hem astların hem de işverenlerin bu yöneticilerden memnun oldukları belirtilmiştir (Burke & Collins, 2001, s.245). Son zamanlarda, birçok araştırmacı dönüşümcü liderliğin etkililik üzerindeki etkisini araştırmış ve benzer sonuçlar bulmuşlardır (Lowe, Kroeck ve Sivsubramaniam, 1996; Dumdum, Lowe ve Avolio, 2002; Hater & Bass, 1988). Öte yandan, daha az etkili bulunan bazı liderlik türleri vardır. Laissez-faire liderlik türü, etkililikle negatif ilişkili bulunmuştur (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) ve otokratik liderlik türü etkisiz bir tür olarak saptanmıştır (Balaraman,

1989). Bu sonuçlar liderlerin etkinliğinin liderlik davranışlarından etkilendiğini göstermektedir. Ayrıca, liderlik davranışları iş tatmini veya memnuniyetsizliği, yüksek veya düşük örgütsel bağlılık ve işi bırakma niyeti gibi örgütsel sonuçları etkileyebilir (Abualrub ve Alghamdi, 2012; Saleem, 2015; Pellegrini ve Scandura, 2008).

Belirtildiği gibi, liderliğin hem etkinlik hem de iş memnuniyeti ile ilişkileri vardır (Peachey ve Burton, 2011). Rad ve Yarmohammadian'ın (2006) çalışmasında, çalışanların iş doyumunun liderlerine bağlı olduğu ve sonuçta çalışanların, görev odaklı davranışlardan ziyade çalışan odaklı liderlik davranışları gösteren liderlerinden daha memnun olduklarını gösterdikleri ifade edilmiştir. Liderden memnuniyet, iş memnuniyetinin bir parçasıdır. Aynı çalışma, özellikle denetim memnuniyetinde çalışan memnuniyetinin yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Dumdum, Lowe & Avolio'nun (2002) meta-analizi dönüşümcü liderliğin, lider ve işten memnuniyeti etkilediğini göstermiştir. Öte yandan, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmininin kişiye odaklı liderlik davranışından etkilendiği ortaya çıkmıştır (Mathieu, Fabi, Lacoursière ve Raymond, 2015). Ayrıca, liderden memnuniyetin liderlik türleri ile lider etkinliği arasındaki ilişki üzerinde arabuluculuk etkisi olduğuna dair bazı kanıtlar vardır (Shrestha, 2012). Her şey göz önüne alındığında, iş tatmini gibi örgütsel kalıcılığı ve verimliliği etkileyen bazı örgütsel sonuçlar, uygun etkili liderlik davranışlarıyla aşılabılır.

1.5.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler “esas olarak çalışanlarını etkilemek için sosyal becerisini ve liderlik özelliklerini kullanarak davranış gösterirler (Chaudhry ve Javed, 2012, s.259). Bu liderlik modelinde, lider ve astlar arasındaki ilişki anlaşmalara dayanmaktadır (Howell ve Avolio, 1993). Liderler, takipçileriyle ne yapılması gerektiği konusunda bir anlaşma yaparlar ve daha sonra çalışma sürecini izler ve sonuçları kontrol ederler (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003). Liderler, takipçilerinin temel veya diğer ihtiyaçlarını belirler ve karşılar. Ayrıca, itibar ve prestij sağlarlar. Takipçilerin lidere duyarlılığını artırırlar (Karip, 1998). Etkileşimci liderlikte karşılıklı bir ilişki vardır. Çalışanlar, gereksinimler için çabalarını gösterir ve liderler, onlara ödüller verir (Chan ve Silverthorne, 2005). Ancak lider, takipçilerin görevlerini tamamlamadaki başarılarına dayalı ödüller sağlar (Bass vd., 2003). Liderin etkinliği, bu değişim sürecindeki kalite ile

ilgilidir. Görevde iyi performans gösteren çalışanlara daha yüksek ödüller ve itibar kazandırılmaktadır. Öte yandan, düşük performans gösteren çalışanlar lider tarafından cezalandırılmaktadır (Karip, 1998). Etkileşimci liderlerin çıkarları, dönüşümcü liderlerden farklıdır. Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlere kıyasla astlarının gelişimini yapılacak olan işten daha fazla önemsemezler. Astların yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile pek ilgilenmezler (Tengilimoğlu, 2005). Daha çok hedeflerin gereklerini yerine getirmeye ve hedeflere ulaşmaya odaklanırlar. Ancak, liderler, astların beklentilerinin ötesinde performans göstermek isterse, Bass (1998), liderlerin dönüşümcü davranışlar sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir (Judge ve Piccolo, 2004). Etkileşimci liderler, risk almaktan ve zaman kısıtlamalarına dikkat etmekten çok, verimliliğe konsantre olmayı tercih ederler (Lowe vd., 1996, s.386). Bazen kararları geciktirir ve görevlerdeki takipçi hatalarına odaklanırlar. Etkileşimci liderliğin, 'Koşullu ödül' ve 'İstisnaya göre yönetim (aktif)', 'İstisnaya göre yönetim (pasif)' olmak üzere üç boyutu vardır.

1.5.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri ilk olarak Burns (1978) tarafından siyaset bilimleri bağlamında birbirlerine kutupsal olarak tanımlanmıştır. Bass (1990) bu yapıları örgütsel ortamlara uyarlamış ve karşıt olmak yerine tamamlayıcı olarak görmüştür. Transformasyonel (dönüşümcü) lider, çalışanların duygularını ve değerlerini etkileme yollarına ya da onları beklenen seviyelerin ötesinde performans göstermeye, motive etmeye odaklanmaktadır. Öte yandan, etkileşimci lider, lider ve takipçileri arasında, gerekli görevlerin yerine getirilmesi veya yerine getirilmemesi karşılığında verilen ödül veya cezalar gibi değişim süreçlerine odaklanır.

Dönüşümcü liderlik vizyona dayalı liderlik olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderler, çalışanları en iyi performanslarını göstermeleri için motive etmek ve onlara ilham vermek için bir model gibi davranırlar (Westerberg ve Tafvelin, 2014). Dönüşümcü liderliğin dinamikleri, Hater ve Bass (1988) tarafından bu türün "liderle güçlü kişisel kimlikler içerdiği, geleceğin ortak vizyonuna katıldığı ya da uygunluk için kişisel çıkar ödülü değişiminin ötesine geçtiğini" belirtmiştir. Bireylerin vizyonu ve gelişimi üzerinde durulduğundan, dönüşümcü liderlik popüler bir liderlik davranışı haline gelmiştir

(Carless, 1998). Dönüşümcü liderler, bir vizyon kazandırmaya, astların gelişimini teşvik etmeye, geri bildirimde bulunmaya, astlarını katılımcı bir karar verme sürecine dahil etmeye, iş yerinde işbirlikçi ve güvenilir bir ortam yaratmaya önem verirler (Carless, 1998). Dönüşümcü liderlerin amaçlarından biri, takipçilerin beklentilerin ötesinde daha yüksek performansa ulaşmalarını sağlamak (Bass ve Riggio, 2006) ve büyüme ile organizasyondaki değişimi başlatmaktır (Ertüreten vd., 2013). Takipçileri motive etmek bir liderin önemli özelliğidir. Bass (1985) tarafından önerilen dönüşümcü liderler, takipçileri belirlenen sonuçların önemi konusunda farkındalıklarını arttırarak motive eder, takipçilerin kendi çıkarlarını aşmalarını sağlar ve takipçilerin daha üst düzey ihtiyaçlarını aktive eder (Hater & Bass, 1988; Chan ve Silverthorne, 2005). Bu nedenle astlar üzerinde bir etkisi vardır. Astlarının performansını, bağlılığını, gücünü ve motivasyonunu arttırırlar (Bass vd., 2003).

Yürütülen çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlerin nitelikleri şöyle ifade edilebilir Hater ve Bass (1988):

- Bu davranışı benimseyen liderler cesaret göstermekten çekinmezler.
- Bu liderlik davranışında yaşam boyunca öğrenme hakimdir.
- Kavram odaklı yeteneklerini göstermekte iyidirler. Bu davranışı benimseyen liderlerde güven belirgin özelliktir ve kişilere inanıp onların sorunlarının üstesinden gelmede destek vermektedir.
- Bu liderler genellikle içselleştirme yaptıklarından lider ile iletişim kurma ihtimali de daha fazla şekilde bulunmaktadır.
- Kargaşa, kriz, belirsizlikle mücadelede başarılıdırlar.

Liderlik türlerini ölçmek için Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) Avolio, Bass & Jung (1999) tarafından geliştirilmiştir (Eagly vd., 2003, s.571). MLQ, dönüşümcü lider davranışlarını ölçmek için en popüler ankettir. Dönüşümcü liderlik davranışının beş bileşeni belirlenmiştir (Bass ve Riggio, 2006). Bileşenler ‘İdealleştirilmiş etki’, ‘ideal davranış’, ‘İlham verici motivasyon’, ‘Entelektüel uyarım’ ve ‘Bireysel destek’tir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderliğin en güçlü şekilde yenilikçilikle ilgili olduğu ileri sürülmüştür. “Takipçiyi idealize edilmiş etki (karizma), ilham, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş düşünce yoluyla anında kişisel çıkarların ötesine taşımak” olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik, takipçileri yüksek performansa ulaşmaya motive eder. Dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki beklemek mantıklı görünmektedir çünkü dönüşümcü liderlik motivasyonu artırır ve takipçileri statükoya meydan okumaya teşvik edebilir (Keller, 2006).

1.5.3. Yenilikçi Liderlik

Küreselleşme ile rekabet içine giren ve sürekli değişen yeniliğe açık işletmelerde gelişen bir liderlik türüdür (Solow ve Szmerekovsky, 2006). Sürekli değişen yeni karmaşık bağlamda, liderlik, sistemin aşırı belirsizlik ve aşırı karmaşıklık bağlamlarında sürekli olarak yenilenmesine ve kendini geliştirmesine izin verecek şekilde tasarlanmadıkça, örgütsel tükenmişlik bir tehdittir (Probst ve Raisch, 2005).

Heifetz'in (2011, s. 307) belirttiği gibi:

“Liderlik, ağırlıklı olarak teknik problemlerin ötesine, uyarlanabilir problemlere geçtiğimizde önemli hale gelir. Ve doğa bize uyarlanabilir süreçler, başarı ve başarısızlık hakkında çok şey öğretebilir. Uyarlanabilir zorluklar, mevcut araç setinin dışında bir karşılık gerektirir. Bunun için de mevcut davranışsal DNA yeterli değil daha fazlası gerekmektedir.”

Günümüzde sistemin, politika, yönetim ve bürokrasinin sınırlı parametreleri ve kısıtlamaları dahilinde özgürce ve optimal bir şekilde işlemesi için pozitif üretici mekanizmalarından faydalanmasını sağlayan yenilikçi liderlik gereklidir. Sistemin sunduğu en iyi şeylerden yararlanan bir liderlik Bu politika, yönetim ve bürokrasi gerilimlerini (kemer sıkma) çeviklik ve düşünömsellik (yenilikçilik) ile dengelemek için yenilikçi ve etkinleştirici liderlik gereklidir. Heifetz'in (2011, s. 308) önerdiği gibi, yenilik zaman alır ve öğrenme başarısızlıklardan kaynaklanır. Liderlerin insanlara yardım etme baskısını düzenlerken bir bekleme alanı yaratması gerekir.

“Yenilikçiliğin ortaya çıkması, yeni kapasitelerin gelişmesi için yeniliğin, keşfin, sınır ötesi çatışmaların devam ettiği belirsiz dönem boyunca liderler insanları üretken bir durumda tutabilmelidir (s. 308).”

İnsanları panikten alıkoyan şey, organizasyonu politika, bürokrasi ve yönetimin güvenliği içinde birbirine bağlayan ve aynı zamanda karmaşık uyarlanabilir sistemi içeren organizasyon içindeki insanların deney yapma, yenilik yapma ve yanıt verme özgürlüğü bulmasını sağlayan liderliğin etkinleştirme işlevidir. Yeni zorluklarla başa çıkmak için yeni modaliteleri benimseyerek sistemin tasarlandığı amacı sürekli olarak gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde yenilikçi olmalıdır.

1.5.4. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik “astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol sağlayan ve astlardan tartışılmaz itaat talep eden davranış” olarak tanımlanmaktadır (Ertüreten vd., 2013, s.208). Bu liderlik davranışında tüm kararlar lider tarafından alınır (Korkmaz vd., 2013). Otokratik liderler en iyisini bildiklerine ve kendi başlarına kararlar aldıklarına inanırlar (Ertüreten vd., 2013). Astların görevler hakkında yorum yapmasını ve görevler hakkında fikir üretmesini beklemezler. Çalışanları üzerinde sıkı bir kontrol gösterirler ve belirlenen kurallara uymalarını beklerler. Otokratik liderin sıkı kontrolü ve duygusal istikrarsızlığı nedeniyle, bu liderler baskıcı görülebilir (Ertüreten vd., 2013). Çalışanların kişisel gelişimini önemsemezler ve ihtiyaçlarını karşılamazlar. Otokratik liderlik geleneksel ve eski moda bir liderlik davranışı olmasına rağmen, örgütlerde hala mevcuttur.

1.5.5. Karizmatik Liderlik

Karizma ifadesinin tarihsel gelişimi incelendiğinde öncelikle Alman toplum bilimci Max Weber tarafından kullanıldığı ve 1980’li yıllardan sonra ise örgütsel liderlik faaliyetlerinde kendisine geniş bir kullanım alanı bulduğu görülmüştür. Weber’e göre karizmatik liderin kendine has bir duruşu bulunmaktadır. Karizmatik lider yetkisi ve yapısı uyarınca devamlı olarak farklılaşma durumundadır (İnce vd., 2006, s.420). Karizmatik liderler kendilerine has karizmaları ile örgüt içinde etki uyandırır ve bu etkiyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

Karizmatik liderlik, bir liderin kendi davranışları, inançları ve kişisel örneği aracılığıyla başkalarının inançları, değerleri, davranışları ve performansı üzerinde yoğun etki uygulama ve yayma yeteneği anlamına gelir. Birim düzeyindeki karizmatik liderler, astlarını görev çağrısının üzerinde ve ötesinde performans göstermeye motive edebilirler. Karizmatik liderler güvenilir olarak görüldüğü için takipçilerinin algılarını etkileyebilir (Ito ve Bligh, 2017). Bu nedenle, önceki çalışmalarla karizmatik liderliğin sadece üst düzey yönetici düzeyinde değil, alt ve orta düzey yönetici düzeylerde de bulunabileceği savunulmaktadır. Özünde, idealleştirilmiş etki yoluyla, hem firma hem de birim düzeyindeki karizmatik liderler, astları arasında yenilikçi eylemlerin risklerinin algılanmasını azaltarak yönetim yeniliğini destekleyebilir. Bu, astların mevcut yönetim uygulamalarına, süreçlerine veya yapılarına meydan okumasını sağlar ve yetkilendirir (Bass vd., 2003). Ayrıca, hem firma hem de birim düzeyindeki karizmatik liderlik, birim yönetimi yeniliğini teşvik eder, çünkü 'etkili liderler normatif ideolojik değerlere dayanan vizyonları dile getirirler, büyük sosyal sorunlara yenilikçi çözümler sunarlar, radikal değilse de muhafazakar olmayanları temsil ederler ve genellikle kriz koşullarında ortaya çıkar ve daha etkilidir' (Fiol vd., 1999).

Birim düzeyinde karizmatik liderliğin yönetim yeniliği üzerindeki etkisi, takipçilerinden kazandıkları güven düzeyiyle güçlendirilebilir veya engellenebilir. Yüksek düzeyde güven olduğunda, takipçiler organizasyon içindeki çeşitli fonksiyonel alanlarla etkileşime girmeye ve işbirliği yapmaya isteklidir (Pillai, Schriesheim ve Williams 1999). Çalışanlar arasında güven düzeyi arttıkça ve işbirliği ortamı geliştikçe, organizasyonda kullanılan ortak kodlar ve dil hakkında karşılıklı anlayış da artacaktır. Bu güven ile karizmatik liderler, astlarının yeni çözümler önerme yeteneklerine ilişkin daha yüksek beklentiler ve güven seviyeleri geliştirirler (Moynihan vd., 2012).

1.5.6. Paternalist Liderlik

Paternalizm kültürel bir boyut olarak daha çok Doğu ülkelerinde ve ayrıca Orta Doğu ve Latin Amerika'da görülür (Aycan, 2006). Paternalist liderlik gibi bireysel paternalizm düzeyi, bu ülkelerin örgütsel bağlamlarında da yaygındır. Paternalist liderlik “bir ülkeyi, bir grup çalışanı vb. bir babanın çocuklarıyla ilişkisini gösterecek şekilde yönetme veya kontrol etme ilkesi ya da sistemi” dir (Aycan, 2006: 446). Aycan (2006)

bu tanımı çalışanlar ve amirleri arasında ikili ve hiyerarşik bir ilişki olduğu şeklinde yorumlamıştır. Bu ilişkide, amirlerden gelen beklenti, çalışanlara işlerinde ve iş dışı yaşamlarında bakım, rehberlik ve koruma sağlamaktır ve çalışanlardan beklentileri liderlerine sadakat ve saygı göstermeleridir. Paternalist liderler takipçilerine ebeveyn gibi davranırlar (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013). Araştırmacılar, otoriter paternalizmi göreve daha fazla odaklanmak olarak tanımlamışlardır (Fikret-Paşa vd., 2001, s.566). Otoriter paternalizmde liderler, çalışanları üzerinde yetki sahibidir ve kendi başlarına kararlar vererek çalışanların faaliyetlerini kontrol etmektedir (Gerçek, 2018). Yardımsever paternalizm, amirlerin cömertliği ve hem çalışanlarının hem de çalışan ailelerinin refahı için endişe eden olarak tanımlanır (Fikret-Paşa, 2001, s.566).

Aycan (2006) bu paternalist davranışları beş özellik olarak tanımlamıştır. İşyerinde bir aile ortamı yaratmak, astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurmak, çalışma dışı alana dahil olmak, sadakat beklemek ve otorite / statüyü korumak paternalist liderlerin gösterdiği davranışlardır. Paternalist liderler, işte bir aile ortamı yaratırlar. Takipçilere baba gibi davranırlar ve takipçilerinin mesleki çalışma hayatlarına ve baba olarak özel hayatlarına tavsiyelerde bulunurlar. Takipçileri ile yakın ve bireysel bir ilişki kuran liderler kişisel sorunlarını anlamaya, refahlarını sağlamaya, hem işleriyle hem de özel hayatlarıyla ilgilenmeye çalışırlar. Takipçilerin iş dışı alanlarına dahil olan liderler, takipçilerine finansal veya danışman yardımı sağlar ve düğün gibi etkinliklerine katılır. Liderler ayrıca takipçilerinden sadakat bekler ve kuruluştaki acil bir durum olması durumunda takipçilerin katılmasını beklerler. Son olarak, paternalist liderler işte otorite ve statü farklarını korurlar ve takipçilerin liderlerin kendileri için en iyisini bildiğine inanmalarını beklerler. Kararlarına uymayı isterler (Aycan, 2006, s.449). Paternalist liderlik, kolektivist ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde (Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika vb.) oldukça çok görülür. Araştırmacılar, güç mesafesi değerleri yüksek olan ülkelerde, babanın ailede otorite figürü olduğunu gördüklerini ve saygı duymayı hak ettiğini belirtmiştir (Dorfman vd., 2012, s.505). Bu kültürlerde bu durum organizasyonlara yansır. Türkiye'nin kolektivizmi ve güç mesafesi skorları tüm ülkelerin ortalama skorlarında daha yüksek bulunmuştur (Fikret-Paşa, 2000). Ayrıca, Türk liderlerin de çalışanlarına paternalistik davranışlar gösterdikleri (Dorfman vd., 2012) beklendiği gibi bulunmuştur.

1.5.7. Laissez-faire Liderliği

Bu liderlik türü liderliğin yokluğu veya kaçınması olarak tanımlanabilir (Bass ve Riggio, 2006). Bu türü benimseyen liderler karar vermekten kaçınır, eylemlerde bulunmak ve sorunları çözmek için isteksiz davranırlar ve astlara geri bildirimde bulunmazlar (Asrar-ul-Haq ve Kuckinke, 2016). Lider otorite olarak pozisyonun sorumluluklarını üstlenmez (Antonakis vd., 2003).

1.5.8. Vizyoner Liderlik

Vizyon genel olarak geleceğe ilişkin doğru tahminler yapabilme şeklinde açıklanabilir. Bu açıdan vizyon, kurumların kuruluşundaki hedef ve gayelerinden daha fazlasını belirtmektedir. Vizyoner liderlik; geleceği tahmin edebilen, geleceğe yönelik planlar yapan, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek davranırlar sergileyen bir liderlik türüdür (Bennis, 2003, s.41-47).

Vizyoner liderler, vizyona ve yeni bir perspektife sahip oldukları için durumları ve farklılıkları çok iyi yorumlayabilirler ve geleceğe farklı bir açıdan bakabilirler. İleri görüşlüdürler ve takipçilerini de geleceğe götürürler. Örgütü başarıya ulaştıran yolda geleceğin silüetini astlarıyla beraber çizerler. Astlarını motive ederek verimliliği yükseltir ve sağlam bir kurum kültürü meydana getirerek bunu kurumun tamamına aktarırlar (Bloch ve Whiteley, 2005, s.62).

Çoğunlukla, vizyon sahibi liderlerde karşılaşılan niteliklere örnek olarak şu ifadeleri gösterebiliriz (Doğan, 2001, s.89):

- Çözümleme yapabilme yeteneğine sahip olmak,
- Stratejik ve çok yönlü fikir yürütebilmek,
- İçgüdüüne ve sezgisine güvenerek doğru ve adil hareket etmek,
- Zaman idaresini doğru yaparak hızlı çalışmak ve çalıştırmak,
- Amaçlara yoğunlaşmak ve savaşmak,
- Yeni fikirlere açık olmak,
- Bir konuyla alakalı düşünebilmek ve çıkarım yapabilmek,

- Devamlı öğrenme arayışı içinde olmak, olayları diğerlerinden ayrı ve çok yönlü şekilde ele almak,
- Kişiler arası iletişim kabiliyetine sahip olmak,
- Kendine güven duymak ve devamlı kendini eğitime geliştirmeye eğilimli yaklaşmak
- Başarısızlıktan çekinmemek ve gerekli anlarda risk almak,
- Farklılıktan ve değişmekten çekinmemek ve her farklılığı fırsatlar şeklinde düşünmek, bütün nitelikleri gösterirken de tevazu sergilemektir.

Tüm liderlik türlerinde liderlerin vizyoner olması beklenir ancak vizyoner liderliği otokratik liderlik gibi liderlik türlerinden ayıran geleceğe yönelik stratejik planlar yapabilmesidir.

1.5.9. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, diğer liderlik niteliklerinin genelini barındırıp bunun dışında öteki liderlerden ayırım noktasının hizmeti merkezine koyması ve insan önceliği olan bir liderlik tutumu sergilemesidir. Hizmetkâr liderin sergilediği davranışlar, izleyicilerine bir hedef göstererek, onların bireysel ve mesleki ilerlemelerine yardımcı olup, yol gösterici konumda olmalıdır. Ayrıca hizmetkâr liderlik, lidere sağlanmış tüm yetki ve yükümlülüklerin, organizasyonda bulunan bütün personele açık duruma getirilmesini hedefleyen, müşterek değerler öne alınıp, kurumların yapılandırılmasında son derece büyük bir önem sergileyen liderlik biçimidir (Bakan ve Doğan 2012, s.3).

İlk olarak Greenleaf (1977) tarafından ifade edilen hizmetkâr liderlik, liderin organizasyonun başarısına olan sorumluluğunun yanı sıra astlarına, müşterilere ve diğer organizasyonel olarak ilgili paydaşlara karşı ahlaki sorumluluğunu vurgulayan bir liderlik davranışı olarak tanımlanır. Liden vd. (2008) hizmetkâr liderliği oluşturan yedi boyut belirlemiştir, bunlar: etik davranmak, başkalarının kişisel kaygılarına duyarlılık göstermek, astları ilk sıraya koymak, astların büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak, başkalarını güçlendirmek, topluluk için değer yaratmak ve organizasyonun kavramsal becerilerine ve bilgisine sahip olmak, takipçileri etkili bir şekilde desteklemek ve yardımcı olmak şeklindedir. Diğer liderlik türleriyle, özellikle dönüştürücü liderlikle

bazı kavramsal ortak noktalara rağmen, Graham (1991) iki temel yönden farklı olduğunu savundu. Birincisi, hizmetkâr liderler, sorumluluklarını sadece kuruluşun hedeflerine ve takipçilerin kişisel gelişimine değil, aynı zamanda daha geniş toplum da dahil olmak üzere daha geniş bir örgütsel paydaşlara karşı kabul eder. Bas (2000) hizmetkâr liderlerin başkalarının ihtiyaçlarını değerlendirmeye ve onlara hizmet etmeye odaklandığını, dönüşümcü liderlerin ise başkalarının çıkarlarını grubun, örgütün veya toplumun iyiliği ile aynı hizaya getirmeyi amaçladığını öne sürerek, iki liderlik davranışı arasında benzer bir ayrım sundu. (Walumbwa vd., 2010).

Liden vd. (2008), hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansı ve rol-içi performanstaki değişimi, dönüşümcü liderlik ve lider-üye değişimi ile açıklananın ötesinde yordadığını bulmuştur.

Üst kademe teorisi (Hambrick ve Mason, 1984) ve yönetici kişilik üzerine literatür (Hiller ve Hambrick, 2005; Peterson vd., 2003; Peterson vd., 2009) üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının hem geçmiş, uzmanlık, görev süresi ve yaş gibi demografik özelliklerden hem de kişilik gibi psikolojik özelliklerden etkilendiğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, hizmetkâr lider davranışlarında bulunma olasılığı en yüksek olan - kişisel bütünlüğü ve başkalarının çıkarlarını, liderin kişisel çıkarının ötesinde olanları nasıl belirleyeceğimiz hakkında çok az şey bilinmektedir (Boivie, Chatterjee ve Hambrick, 2007; Yargıç, LePine ve Rich, 2006).

1.6. Paylaşılan Liderlik ve Takım Yenilikçiliği

Paylaşılan liderlik, birden fazla ekip üyesinin liderlik yaptığı bir durumu yansıtır ve ortak karar alma ve sonuçlar için ortak sorumluluk ile karakterize edilir. Bir ekibin üyeleri tarafından birbirlerini hedeflere ulaşmaları için yönlendirdikleri karşılıklı etki süreci olarak tanımlanmıştır (Day vd., 2004; Pearce ve Conger, 2003). Ensley vd., (2006, s.200), paylaşılan liderliği; "liderliğin yalnızca tek bir kişi tarafından değil, bir bütün olarak ekip tarafından yürütüldüğü bir takım süreci " olarak tanımlamıştır (Ensley vd., 2006, s.220). Takım yenilikçiliğinin oluşturulmasında paylaşılan liderlik önemli rol oynar

Carson vd. (2007, s.1218) paylaşılan liderliği, " liderlik etkisinin birden çok ekip üyesi arasında dağılımından kaynaklanan acil ekip mülkü" olarak tanımlamıştır. Ortak

liderliğin önemli bir yönü bilgi paylaşımı yoluyla ekip üyelerinin birbirlerinin fikirlerine erişip bu fikirleri geliştirmeleridir.

Carson vd., (2007)'ne göre paylaşılan liderlik, organizasyonlara, karmaşık görevlere, diğerlerinden karşılıklı etkilere, açıklığa ve bilginin paylaşımına dayanarak getirilen kurumsal kaynaklar yoluyla rekabet avantajı sağlayabilir (Carson vd., 2007, s. 1217). Farklı ekip üyeleri ortak liderlik yaparlar ve liderler bir projenin veya takım yaşam döngüsünün farklı aşamalarında eşzamanlı veya ardışık olarak, toplamsal veya telafi edici bir şekilde birlikte çalışır.

Bu nedenle, paylaşılan liderlik teknik direktör veya takım danışmanının dış ve resmi takım liderliği, mentor ve takım şampiyonunun dış ve gayri resmi liderliği ile proje lideri veya yöneticisi tarafından sağlanan iç ve resmi liderliği gibi durumlarla tezatlandırılabilir. Ekip üyeleri gayri resmi olarak bir dizi farklı iç ekip liderliği davranışına girebilirler. Bu davranışlardan bazıları şunlardır: beklentileri belirlemek ve kolektif bir misyon tanımlamak, destekleyici bir iklim yaratmak, duyu yapmak, ekip görevini yapılandırmak, geri bildirim sağlamak ve problem çözmek gibi. Son olarak, kaynak sağlamak ve takım öz yönetimini teşvik etmek önemli iç gayri resmi liderlik işlevleridir (Özmuşul, 2018). Takımda yenilikçiliğin oluşmasıyla paylaşılan liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

1.7. Liderlik ve Güç Kavramı

Liderlikte güç de önemli bir kavramdır. Liderin sahip olduğu güç olgusunun bazı türleri bulunmaktadır.

1.7.1. Yasal Güç

Güç, lidere genellikle kurumdan gelen ve belirli bir gruplandırma sebebiyle ortaya çıkan olgudur. Hiyerarşiden doğan bu güç, otoriter bir güç niteliği sergilemektedir. Genellikle çalışan ve lider arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu noktada güç sahibi olan bireyin, diğer çalışanlara karşı onları idare edebilme gücü vardır (Meydan vd., 2018).

Kanuni güç, personel tarafından karşılaşılmaktan uzak durulan bir güçtür. Fakat aynı zamanda liderlerin ellerinde bulundurdıkları bu gücün meydana getirdiği çekince

ile personeli güdüleyici etkisi de vardır. Ceza almaktan uzak duran personel genellikle liderlerinin idaresine girmektedirler. Ama liderler tarafından aşırı ve gereksiz durumlarda yararlanılması halinde bu güç davranışı zarar verici bir etki göstermektedir. (Şişman ve Taşdemir, 2008).

1.7.2. Mükafatlandırma Gücü

Mükafatlandırma gücü, sunulan ödülleri elinde tutma veya isminden de anlaşıldığı üzere mükafat verme gücü şeklinde isimlendirilir. Bu güç kapsamında çalışan ve lider ilişkisi yer almaktadır (Koçel, 2007, s.434). Liderinden daha fazla ödül almak arzusunda olan çalışanların gelir elde etme isteğini belirtmektedir. Kurumlarda liderler grup içi motivasyonu yükseltmek amacıyla mükafatlandırma güçlerine başvurmaktadır. Ödülün büyüklüğü ne denli artarsa liderin kurumdaki konumu da o denli güçlüdür. Liderler sadece maddi anlamda mükafatlandırmayıp, sözlü iletişim ile de onurlandırarak personeli güdüleyici bir davranış sergilerler (Uzun, 2015, s.17). Personel, çalışmasının karşılığı olan takdir ve maddi ödülü kazanmayı ister. Yüksek performans sergileyen bir personel diğerlerinden farklılaşmak ister (Yatkın, 2007, s. 137).

1.7.3. Uzmanlık Gücü

Kişiler kendilerine kazandırdıkları kabiliyet ve yetkinlikler neticesinde uzmanlık gücü sağlamaktadırlar. Kişisel eğitim liderlik alanında da kendini göstermektedir. Liderler kişisel olarak ellerinde bulundurdıkları bu uzmanlık gücüyle personeli etkileyip, düzenlemekte ve idare edebilmektedir. Bir liderin uzmanlık gücünün derecesi ve çalışanlarını etkilemesi bütünüyle liderin kendi gelişimi ve yetenekleriyle ilgilidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.76).

1.7.4. İknaya Dair Güç

İknaya yönelik güç, mükâfatların kanalize edilmesi ve bölüştürülmesini temel alır. Bir kişinin işe alma hususuna başka birini ikna edebilmesi, pazarlamada bir malı müşterinin alması hususunda iknada bulunabilmesi, karşısındaki kişiye konuşarak kendini benimsetebilmesi gibi nitelikler iknaya ait güce örnek gösterilebilir. İkna gücü liderlerde olması gereken en mühim güç türlerindendir. Zira liderin nitelikleriyle gerek

personel gerekse kurum, hedeflerini gerçekleştirebilmektedir (Doğan, 2001, s.22). Personel yönünden bakıldığında ikna gücünü elinde bulunduran bir liderin çoğunlukla personeller arasında meydana gelebilecek çatışmaları ve çekişmeleri önleyebileceği ifade edilebilir. Ayrıca personelin sahip olmak arzusunda olduğu her çeşit ödülün düzenlenip personele blştrlmesinde de reddedilemez bir görevi bulunmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, s.374–400). Kurum tarafından ele alındığında, kurumun gerekli departmanlarıyla beraber gerçekleştirilen ticarete ikna yeteneği kurum verimliliğini yükseltmektedir.



2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Bu bölümde yenilikçilik kavramı, bu kavramla ilişkili olan diğer kavramlar ve örgütsel yenilikçilik hakkında yapılan literatür çalışmalarından bahsedilmektedir.

2.1. Yenilikçilik Kavramı

Bilgi toplumunun gelişmesi ve küreselleşme ile birlikte firmaların yenilikçilik becerisi rekabetin anahtarı konumuna gelmiştir (Apanasovich vd. 2016, s.30). Firmalar ayakta kalabilmek ve rekabet edebilmek için yenilikçi olmak durumundadır. Bu aşamada yenilik, günümüzde üzerinde çok durulan bir kavram haline gelmiştir.

Literatürde yenilikle ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu kavramı literatürde ilk defa ortaya koyan Schumpeter eski fikirlerin ve ürünlerin yeniler karşısında uzun zaman sürecinde piyasalardan silindiğini belirtmektedir. Bunu “yaratıcı yıkım” şeklinde ifade etmektedir. Amansız rekabet şartlarında yeni ürünler piyasada eski ürünlerin yerini almaktadır. Yenilikçilik becerisi bulunmayan firmaları da aynı son beklemektedir. Schumpeter’e göre yenilikçilik kapasitesi iktisadi kalkınma açısından önemli bir faktördür.

Yenilikçilik; yaratıcılıktan ilham alan düşünceleri ve keşifleri kapsayan bir süreçtir (Avermate vd. 2003, s.10). Yenilik teknoloji kullanımını da gerektiren bir olgudur. Kişisel yenilikçilik için de çok sayıda tanım ve kavramsallaştırma varken, kişisel yenilikçiliğin en yaygın olarak kullanılan tanımı Hurt vd. (1997) yenilikçiliği, "değişme isteği olarak yorumlanabilecek, normal olarak dağıtılmış, temelde yatan bir kişilik yapısı" olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, bir kişinin değişme istekliliği, o kişinin yenilikçi kişiliği için belirleyici kriterdir. Edebiyat, iki tür kişisel yenilikçiliği birbirinden ayırır. Benimseme yenilikçiliği, yeni ürünler satın alma genel eğilimini ölçer ve böylece kişisel yenilikçiliği, yeni ürünleri benimseme eğilimiyle sınırlandırır (Roehrich, 2004). Buna karşılık, doğuştan gelen yenilikçilik, kişisel yenilikçiliği çok boyutlu olarak anlar ve bir kişinin genel olarak yeni durumlar hakkında nasıl hissettiğini yakalar.

Takım yeniliği, yeni ve kullanışlı veya işlevsel fikirlerin oluşturulması ve bunların kurumsal ortamlarda uygulanması olarak tanımlanmıştır. Yenilikler

organizasyona fayda sağlar ve yenilikçi ekipler ve organizasyonlar daha yüksek performans seviyelerine ulaşma eğilimindedir (Balkin vd., 2000; West ve Farr, 1989).

Yenilik, pazar değerini ve karlılığı artıran, verimliliği ve etkinliği sağlayan icatlardır (Casper ve Waarden, 2003, s.20). Yenilikçiliği sağlayan kullanılan araç- gereç, malzeme, ürünlerin iyileştirilmesi için yapılan Ar-Ge çalışmalarıdır. Fakat Ar-Ge çalışmaları sonucunda ürünü pazara sunma ve rekabet etme durumu söz konusu olduğunda yenilikten bahsedilebilir (Grabowski vd. 2015, s.311).

2.2. Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar

Bu bölümde yenilikçiliğin yaratıcılıkla, buluşla, değişimle ve araştırma-geliştirme ile olan ilişkisi ele alınmaktadır.

2.2.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Yenilikçilikte önemli olan konulardan birisi de yaratıcılık faktörüdür. Yenilikçilik ve yaratıcılık arasında farklılıklar bulunmaktadır (Rank vd., 2004: 520). Yaratıcılık yeni bir şeyler üretebilme becerisidir.

Yaratıcılık doğumla birlikte kazanılan kabiliyet olarak görülmektedir. Yaratıcılık; zihinle ilgili olup yeni fikirlerin doğmasını sağlayan bir olaydır (Çavuş ve Akgemici, 2006, s. 229-240). Yenilikçilikte yaratıcılığın büyük önemi bulunmaktadır. Yenilikler genellikle yaratıcı bir fikir sonucunda oluşmaktadır. Bu sebeple yeniliği doğuran yaratıcı fikirler yeni ürün geliştirilmesinin anahtarıdır. Yaratıcı düşüncelerin etkili bir şekilde üretime dönüştürülmesi, yapılan yenilikçi çalışmaların ticari olarak kullanılması, işletmenin rekabet gücünü ve karlılığını artırır (Gümüslüoğlu ve İlsev, 2007, s.461). Yaratıcılık için ortaya konan fikirler uygulanmadığı, kuruma bir değer kazandırmadığı sürece yenilikçilikten söz edilemez.

2.2.2. Yenilikçilik ve İcat (Buluş)

Yenilikçilikle ilişkisi olan kavramlardan biri de icattır. İcat, daha önceden hiç kimsenin bilmediği bir ürünün meydana getirilmesidir. Yenilikçilikte ise böyle bir durum yoktur. Başkalarınca daha evvelden kullanılmış olsa da örgütte yeniliği ifade eden ve

örgüt açısından iktisadi değere çevrilebiliyorsa yenilikçilikten bahsedilir. Buluşlar önceden keşfedilmeyen bir şeyi bulmayı ifade ettiğinden yenilikçiliğin de temelini teşkil eder. Fakat iktisadi bir değere dönüşmediği sürece yenilik olarak ifade edilemez (Uzkurt, 2017, s.34). İcatlar araştırmaların sonucunda ortaya çıkarken, yenilik icatların sonucunda oluşmaktadır. Yenilik iktisadi ya da toplumsal bir faydayı ifade eder (Durna, 2002, s.10).

2.2.3. Yenilikçilik ve Değişim

Değişimle süreç içinde yapılan değişikliğin tümü kastedilir. Değişimler, planlı olarak veya plansız bir şekilde bir yapının, bir sürecin ya da bir fiziksel yerin farklı bir hale dönüşmesini belirtmektedir. Değişim olumlu ya da olumsuz şekilde gerçekleşebilir. Olumlu değişimler organizasyonun gelişerek üretim süreçlerinde teknik olarak daha verimli bir hale gelmesidir. Olumsuz değişimler de etkinlik ve verimin düşmesiyle örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olan değişimlerdir

Yenilikçilik açısından değişimin özelliği önem arz etmektedir. Örgütün hedeflerine katkısı olmayan değişimler yenilikçilik olarak ifade edilemez. Örgütlerde değişime uyum sağlamak amacıyla yenilikçilik yapılabilir.

2.2.4. Yenilikçilik ve Araştırma - Geliştirme

Ar-Ge, yeni bir ürünün ya da yenilikçiliğin tasarlanması için yapılan araştırma geliştirme çalışmalarıdır. Araştırma geliştirme çalışmaları terimi üç faaliyeti içine almaktadır. Bu üç faaliyet; temel düzeyde araştırmalar, uygulamalı araştırmalar ve deneye dayalı geliştirme şeklindedir. Literatür çalışmalarından, gözlem ve deneylerden yararlanılarak araştırma geliştirme çalışmaları yapılır. Uygulamalarla araştırma faaliyetleri, yenilikçi bilgiyi sağlama amacıyla yapılan özgünlük içeren türde bir araştırmadır. Bununla beraber uygulamaya dayanan araştırmalarda, belli pratiğe dönüştürme gayesi bulunmaktadır. Deneyisel geliştirme faaliyetleri, araştırma ya da pratik tecrübeden sağlanan mevcut bilgisinden yararlanarak farklı malzemeler, yeni mamuller ya da cihaz üretmeye, yeni süreçler bulmaya, sistemler ve hizmetler kurmaya ya da geliştirmeye odaklanan çalışmalardır (TÜBİTAK, 2005). Yenilikçilik çalışmalarında Ar-Ge'nin rolü büyüktür. Fakat her yapılan araştırma geliştirme çalışması yenilikçiliğe dönüşmeyebilir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.65).

2.3. Yenilik Türleri

Yenilik türleri etki derecelerine ve kullanım alanlarına göre sınıflandırılabilir.

2.3.1. Etki Derecesine Göre Yenilikler

Yenilikler etki derecelerine göre iki alt başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki artımsal yenilikçilik, aşama aşama yapılan iyileştirmeler ve geliştirmeyle ilgili faaliyetler neticesinde oluşur. Artımsal yenilikçilikler sektöründe marka olan, tanınan firmalarca uygulanır. Radikal yenilikçilik ise detaylı ve büyük bir alanda farklılık yaratan metodun uygulanmasıdır. Etki derecesine göre yenilikçilik türleri Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Seviyesine Göre Yenilikçilik Türleri

Derecesine Göre Yenilikçilik Türleri	
Artımsal Yenilikçilik	Adım adım yapılan bir dizi geliştirme, iyileştirme veya yeniden yapılandırma faaliyetlerini içeren çalışmaların sonucudur.
Radikal Yenilikçilik	Artımsal yenilikçiliğin tersine, yoğun olarak yapılan Ar-Ge çalışmaları sonucunda, var olan teknoloji yöntem ve ürünlerden farklı olarak devrim yaratan, sürekli olmayan farklı bir yeniliğin dünyaya sunulmasıdır.

Kaynak: Demirci vd., (2012) Yenilik Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2602. Açık öğretim Fakültesi Yayını, No: 1570.

Artımsal yenilikçilik var olan çözümlere göre gelişim sergilemektedir. Kısaca, hali hazırda yapılanları daha iyi yapmak olarak da adlandırılabilir. Radikal yenilikçilik öncekilerden farklı bir şey ortaya koymaktır (Terzioğlu, 2008, s. 6). Radikal yeniliklerin riskinin olması bilinen özelliklerinden biridir. Radikal yenilikler sektörlerin haricinde başlayarak dahilinde sonuçlanmaktadır (Coşkun, 2013, s.43). Aşağıda iki yenilikçilik türünün karşılaştırmasına yer verilmiştir:

Artımsal Yenilikler	Radikal Yenilikler
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmesidir.	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır
Sektördeki örgütün rekabet konumunu korumasını sağlar	Bir sektörü değiştirir ya da meydana getirir
Genel olarak sektördeki örgütler tarafından geliştirilir.	Genel olarak sektördeki örgütlerin dışında geliştirirler
Nispeten olumlu gelişmelerdir.	Nadir olarak gerçekleştirirler
Sektördeki mevcut örgütlerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlarlar	Genellikle küçük örgütler tarafından gerçekleştirilir ve sektöre girmek için fırsat sunarlar

Şekil 1. Radikal ve Artımsal Yenilikçiliğin Karşılaştırılması

Kaynak: Noori, Hamid. (1990). Managing The Dynamics Of New Technology. Issues In Manufacturing Management. Practice Hall, New Jersey.

İki yenilikçilik tipinin genel niteliklerine dikkat edildiğinde yenilikçiliğin radikalleşmesi için üç kriterden söz edilebilir. Bu kriterlerden birincisi yenilik içermesi diğerlerinden farklılığının bulunmasıdır. İkincisi yeniliğin eşsizliği, üçüncüsü yeniliğin kabullenilmesi, başkalarına gelecekteki yenilikler için ilham kaynağı olmasıdır.

Yenilikçiliğe dayanan teknolojilerden faydalanıldığından dolayı “radikal yenilikçilik”, artımsal yenilikçiliğe nazaran daha fazla riskler ve belirsizlikler barındırmaktadır. Yeni teknolojiyi uygulayan radikal yenilikçilik genellikle insan gücünü ve fiziki sermayeyi kullanmaktadır.

2.3.2. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikçilik Türleri

Tablo 4’te kullanım alanlarına göre yenilikçilik çeşitleri görülmektedir.

Tablo 4. Alanına Göre Yenilikçilik Türleri

Alanlarına Göre Yenilikçilik Türleri	
Ürün Yenilikçiliği	Yeni bir ürün geliştirilmesi veya var olan bir ürünün değiştirilerek pazara sunulmasıdır
Süreç Yenilikçiliği	Var olan ürün veya hizmeti geliştirerek daha iyi ve daha ucuz üretim ve dağıtım faaliyetleri ile etkin ve verimli bir şekilde piyasaya sunularak performansı artırma, maliyetleri düşürme ve teslimat konularında iyileştirmeler içeren süreçleri kapsar
Pazar Yenilikçiliği	Mal ve hizmetlerdeki memnuniyeti arttırmak için ürün yerleştirme, fiyatlandırma politikalarında önemli değişikliklere yer verilmesini içerir.
Örgütsel Yenilikçilik	İşletmenin iş süreçlerindeki yenilenmeleri ve iyileşmeleri kapsar
Hizmet Yenilikçiliği	İşletmenin yeni, farklı ve değişik bir hizmet geliştirerek müşterilerine sunmasıdır.

Kaynak: Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28(28). S.107.

2.3.2.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürüne ait yenilikçilik, ürün kanalında yenilik yapılması durumunda kullanılmaktadır. Piyasalara arz edilenler ürünler var olanlardan farklılaşıyorsa o ürüne ‘yenilikçilik özelliği var’ veya ‘yenilikçidir’ diyebilmek mümkündür (Durna, 2002, s. 66). Ürüne ait yenilik, ürünlerin üretimindeki girdilerde, üretim yöntemlerinde başka fonksiyonel özelliklerinde farklılıklar bulunması demektir (Aydın, 2009, s.189). Ürüne ait yenilikçiliğin firmalara katkısından birisi de mevcut gelirlerinin dışında ayrıca maddi katkı sağlayabilmesidir.

2.3.2.2. Süreç Yenilikçiliği

Süreçlere ait yenilikçilik, imalat ya da dağıtım yöntemlerinin farklılaşmasıdır. Bu kapsamda süreç yenilikçiliği; tümüyle farklı ya da geliştirilen imalat ya da dağıtım metodunun uygulanmaya başlanmasıdır. Bu yenilikçilik çeşidi özellikle üretim kanallarında makinelerdeki malzemeler, faydalanılan araç ve gereçlerle programları da

kapsamaktadır (Oslo, 2005, s.53).Bu yenilikçilik türü rekabet edebilirlik açısından da kritik öneme sahiptir. Bu yenilikçilikte hedef, verimlilik ve etkinliği yükseltmektir (Hwang and Lee, 2000, s.726-728).

Süreç yenilikçiliği, yeniliğin imalat süreçlerinde gerçekleştirilen düzenlemelerle sınırlı kalmayıp işletmedeki tüm süreçlerde farklı değişikliklerin yapılmasını da kapsar (Tekin vd.,2006, s.141). Süreç yenilikçiliğinin en önemli özelliklerinden biri, kaliteyi artırırken maliyet miktarını azaltabilmesidir. Böylelikle organizasyonlar ileriye dönük büyüme gerçekleştirip piyasada rekabetçi davranabilirler. Sektör içinde uzun vadeli ayakta kalabilmenin koşullarından biri de ürünlerin devamlı geliştirilmesi ve yeni olması ile mümkündür.

Yenilik, örgütlerin değişimler ile uyum sağlayacak biçimde ilerlemesini sağlar. Süreç yenilikçiliğinde örgütün yeniliklere açık olması önemlidir (Davenport, 2013, s.169-173). Süreç yenilikçiliği ve ürün yenilikçiliğinin oldukça belirgin bazı farklı noktaları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ürün yeniliği olarak kullanılan tekniklerin direkt olarak süreç yeniliğine yansımayaabilmesidir. Çünkü mekanizmaları bazı boyutlarda farklılık göstermektedir. Bunun dışında, yeniliğin amacı, değerlendirme süreci ve rekabete etkisi açısından da farklılıklar göstermektedirler (Durna, 2002, s.68).

2.3.2.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliği firmanın karını yükseltmek, müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını önceden belirleyip buna yönelik farklı pazarlama metotlarını uygulamayı kapsar. Değişen müşteri gereksinimleri karşısında geleneksel pazarlama yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu amaçla farklı pazarlama metotlarının kullanılması firmanın pazarlamadaki başarısını artırmaktadır. Pazarlama yenilikçiliği firmanın farklı sektörlerde rekabet edebilmesi için farklı pazarlama yöntemlerini kullanması ile ilgilidir (Kotler & Caslione, 2009, s.176).

Pazarlamada geleneksel pazarlama yöntemleri dışında dijital pazarlama, gerilla pazarlama, sosyal medya pazarlaması gibi yöntemleri kullanmak pazarlama yenilikçiliğine örnek olarak gösterilebilir.

2.3.2.4. Hizmet Yenilikçiliği

Hizmet, sektörde çalışan kişiler ve sektörde üretilen çıktıyı talep eden kişiler arasında ortaya çıkan ve maddi olmayan özelliklere sahip ve temelde hedefi bu çıktıyı talep edenlerin gereksinimlerini yerine getirmek olan faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Edquist, 2005, s.181-208). Hizmet sektörlerindeki kalkınmada firmaların yenilikçilik kapasitesi önem taşımaktadır. Verimliliğin ve etkinliğin sağlanması için yenilikçi çözümler üretilmesi işletmelere avantaj sağlamaktadır (Porter ve Teisberg, 2006, s.403).

Yenilikçiliğin hizmet üreten firmalarda kullanılması rekabet açısından büyük önem taşır. Hizmet kalitesini artırmak, farklı alternatifler üretmek için yeniliklere önem vermek gerekmektedir (Karaca, 2009, s.196). Hizmeti yenileştirme çabaları işletmeye marka sadakatının artması, kurumsal imajın güçlenmesi gibi faydalar da sağlar (Garg ve Dhar, 2016).

Hizmetle ilgili yenilikler işletmeye, ortaklara ve müşterilere katkı sağlayan bir katma değer oluşturmaktadır (Matear vd., 2004, s.284). Hizmetler, geçici, değişken, deneysel ve müşterilerce eş zamanlı talepte bulunulan fakat soyut, görülmeyen ve tatmin algısı müşteriye göre değişen bir özelliğe sahiptir. Değişen müşteri gereksinimlerine göre hizmetlerin de yenilenmesi önem arz etmektedir (Bitner vd. 2009, s.62-68). Hizmete ait yeniliklere örnek olarak getir.com, letgo.com gibi siteler örnek gösterilebilir (Demirkaya ve Zengin 2014, s.110-112). Hizmete yönelik yenilikçilik, ürüne yönelik yenilikçiliğin hizmet üreten firmalara yansımış halidir. Hizmetleri üreten firmaların sundukları hizmetler onların ürünü durumundadır (Thakur ve Hale, 2013). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hizmet sektöründe de gelişmelere yol açmıştır. Bu durum daha önce de bahsettiğimiz üzere, hizmet yenilikçiliğinin gelişmesini sağlamıştır (Barret vd. 2015, s.135).

2.3.2.5. Örgütsel Yenilikçilik

Örgütsel yenilikçilik işletmenin örgütsel değişime açık olması, yeni uygulamaların işletmeye adapte edilerek kullanılmasıdır. Ticari işlemlerinde, işyeri düzenlemesinde veya çevre ile ilişkilerde yeni bir örgütsel metodun kullanılmasıdır.

Örgütsel yenilikçiliğin, idari ve işlem maliyetlerini azaltmak, işyeri memnuniyeti oranını yükseltmek veya donanım maliyetlerini düşürmek sureti ile firma başarımını artırması öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, s.55). Bu açıdan bakıldığında, yenilikçilik, sadece mal ve süreçten ibaret olmaktan çıkar ve aynı zamanda bir firmanın örgütsel yapıları, idari süreçleri ve yönetim uygulamaları için verimli bir zemin bulur (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007, s. 3).

Örgütsel yenilikçilik, yeni ya da geliştirilen bilgi teknolojilerini, örgütsel düzenlemeleri, iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi örgütle ilgili uygulamaları kapsamaktadır. Örgütsel yenilikçiliğin kişisel, örgütsel ya da çevreye yönelik etkileri olabilmektedir (Peçen ve Kaya, 2013, s. 99-100).

Örgütsel yenilikçilik (OI), bir şirketin tüm iş birimlerinde bulunan ve belirli şirket özelliklerine dayanan hedef odaklı, sürekli bir özelliğini tanımlar (Hurley ve Hult, 1998). Bununla birlikte, örgütsel yenilikçiliğin kavramsallaştırılması ve buna karşılık gelen ölçümü, geçmiş literatürde oldukça farklılık göstermektedir (Calantone vd., 2002). Bazı yazarlar, örgütsel yenilikçiliğe (1) bir organizasyonun yeni ürünleri ilk kez tanıtmaya eğilimi (Subramanian, 1996), (2) piyasaya sürülen yeni ürünlerin sayısı (Miller ve Friesen, 1982), (3) bir kuruluşun ürün portföyündeki yenilikçilik derecesi (4) Ar-Ge yoğunluğu (Antoncic ve Hisrich, 2001), (5) yeni ürünlerden elde edilen gelir veya kârın oranı, (6) bir organizasyonun sahip olduğu patent sayısı (Haner, 2002), (7) organizasyonların yeni fikirlere açıklığı, (8) bir organizasyonun yaratıcılığı (Calantone, Cavusgil und Zhao, 2002), (9) kuruluşların esneklik derecesi, (10) bir şirketin değişime istekliliği, (11) bir kuruluşun deney yapma eğilimi (Hurley,1995), (12) kuruluşların risk alma istekliliği (Tellis, Prabhu ve Chandy, 2009) ve (13) bir şirketin kültürüne atıfta bulunan birkaç ilgili faktörden oluşan bir paket (Ruvio vd., 2014) olarak ifade etmişlerdir. Geçmiş literatürde örgütsel yenilikçiliği oluşturan faktörler konusunda fikir birliği olmadığından, örgütsel yenilikçiliği, bir şirketin yeni fikirler geliştirme ve yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlerle sonuçlanan yaratıcı süreçlere dahil olma yeteneği olarak tanımlamak mümkündür (Akgün vd., 2016). Temel olarak iki kurucu faktöre dayanmaktadır. Birincisi, ürün portföyü yenilikçiliği, yukarıda belirtilen 1-6 tanımlarının yönlerini kapsar ve bir şirketin pazara yeni veya iyileştirilmiş ürünler sunma ve araştırma

ve geliştirmeye yatırım yapma derecesi olarak tanımlanır. Yenilikçilik kültürü, yukarıda belirtilen 7-13 tanımlarının yönlerini kapsar ve bir şirketin kültürünün yeni fikirlere açıklık, yaratıcılık, esneklik, değişime isteklilik, deney yapma ve belirli bir risk alma istekliliği ile karakterize edilme derecesi olarak tanımlanır.

Çalışmalar çoğunlukla OI'nin stratejik, piyasa ve girişimcilik yönelimleri (EO'lar), örgütsel öğrenme, performans, liderlik ve diğer çıktılarla ilişkileri üzerine yoğunlaşmıştır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Literatürün genişliğinin ışığında, geçerli bir örgütsel yenilikçilik ölçümünü kavramsallaştırmak ve geliştirmek için şaşırtıcı derecede az sayıda sistematik çaba gösterilmiştir (Beimborn, Wagner ve Weitzel, 2011). Yenilikçilik ve yenilik arasındaki fark kabul edilse bile, örgütsel yenilikçilik tek boyutlu ölçekler kullanılarak ölçülmüştür (Wang ve Ahmed, 2004).

2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları

Garcia ve Calantone (2002, s.113), yenilikçilik bağlamında "yenilik" konusunu vurguladı ve "bir yeniliğin firmanın mevcut pazarlama kaynaklarını, teknolojik kaynaklarını, becerilerini, bilgilerini, yeteneklerini veya stratejisini etkileme kapasitesi" olduğunu iddia etti. Çeşitli tanımlar kullanılsa da, çoğu, uygulanan yeniliklerin sayısı olarak örgütsel yenilikçiliği işlevsel hale getirmiştir. Bu nedenle, teorik ve deneysel olarak, daha fazla yenilik uygulayan kuruluşlar, daha yüksek düzeyde yenilikçiliğe sahip olarak algılanmıştır (Wang ve Ahmed, 2004).

Subramanian (1996), örgütsel yenilikçiliğin dayanıklılığını ve belirli bir süre boyunca sürekli yenilik yapabilme yeteneğini vurguladı (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Avlonitis vd. (1994, s.9-10), "örgütsel yenilikçiliğin firmaların gizli bir yeteneğini temsil ettiğini ve belirli yeniliklerin benimsenmesiyle ilişkili olmadığını ve bu nedenle yenilikçiliğin tek başına belirli yeniliklerin benimsenmesini veya reddedilmesini tahmin edemeyeceğini" belirtmiştir.

Hurley vd. (2005) örgütsel yenilikçiliğin kuruluş kültürünün, yani ikliminin tezahürü olduğunu savunur. Diğer bir deyişle, örgütsel yenilikçilik görünür ve somut yenilikçi sonuçlar üreten örgütsel faaliyetleri yansıtır (Baer ve Frese, 2003).

Wang ve Ahmed (2004, s.304) örgütsel yenilikçiliği, yenilikçi sonuçlar üretmek için “bir kuruluşun genel yenilikçi yeteneği” olarak kavramsallaştırmıştır. Bu tarz yenilikçilik türleri; ürün, pazar, süreç, davranış ve stratejik yeniliktir. Bu kavramsallaştırma, Hurley vd. (2005), bir örgütün yenilikçi kapasitesinin, örgütsel kültürünün bir sonucu olarak görülmesi gerektiği iddiasını yansıtır. Moos vd. (2010), örgütsel yenilikçiliğe farklı bir bakış açısı getirerek yenilikçiliğin yönüne odaklanır. Örgütsel yenilikçilik görüşleri, örgütsel yenilikçiliğin çok yönlü doğası için daha fazla destek sağlarken, kapsamlı literatür taramalarına dayanan örgütsel yenilikçilik kavramsallaştırmaları, ampirik olarak doğrulamadıkları için teorik bir öneri olarak kalmaktadır.

Bu literatür ışığında örgütsel yenilikçilik zaman içinde yenilikçi sonuçları kolaylaştıran bir örgütsel iklimi yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Beş örgütsel yenilikçilik faktörü saptanmıştır. Bunlar; “yaratıcılık, açıklık, geleceğe yönelim, risk alma ve proaktiflik”tir. Tablo 5’te bu boyutlardan bir veya daha fazlasını kullanarak örgütsel yenilikçiliği tanımlayan örnek makalelere yer verilmiştir.

Tablo 5. Mevcut Yenilikçilik/Yenilik Tanımları

Kaynak	Yenilikçilik / Yenilik Tanımları	Yaratıcılık	Açıklık	Gelecekteki yönelim	Risk almak	Proaktiflik
Miller ve Friesen (1983 , s. 222)	Yeni ürünlerin ve üretim-hizmet teknolojilerinin tanıtımını, pazarlama ve üretim sorunlarına yeni çözümler arayışını, rakipleri takip etmekten ziyade liderlik		X		X	X

Kaynak	Yenilikçilik / Yenilik Tanımları	Yaratıcılık	Açıklık	Gelecekteki yönelim	Risk almak	Proaktiflik
	etme girişimini (proaktiflik) ve risk almayı içeren <i>yenilikçilik</i> .					
Khan ve Manopichetwattana (1989 , s.598)	Yenilikçi firmalar, risk alma ve proaktif pazar liderliği için daha fazla isteklilik gösterecektir.				X	X
Woodman vd. (1993 , s. 293)	Araştırmacılar örgütteki yaratıcılığı yenilikçiliğin bir sonucu şeklinde görmektedir.	X				
Bolton (1993 , s. 72)	Farklı yenilik türleri (örneğin, idari yeniliklere karşı teknolojik yenilikler), potansiyel benimseyenler için farklı risk seviyelerine sahiptir.				X	

Kaynak	Yenilikçilik / Yenilik Tanımları	Yaratıcılık	Açıklık	Gelecekteki yönelim	Risk almak	Proaktiflik
Morgan ve Strong (1998 , s. 1057)	Organizasyonların proaktif davranışı, yeniliğin temel bir bileşenidir.					X
Amabile vd. (1996 , s. 1155)	Yaratıcılık, tüm yeniliklerin tohumudur.	X				
Amabile (1997 , s. 39)	İnovasyon yöneliminin en önemli unsurları şunlardır: genel olarak yaratıcılığa ve yeniliğe verilen bir değer, riske yönelik bir yönelim (statükoyu korumaya yönelik bir yönelim), kuruluşun üyelerinden gurur duyma ve neler yapabileceklerine ilişkin coşku, geleceğe liderlik etmeye yönelik saldırgan bir strateji (sadece kuruluşun geçmiş konumunu	X		X	X	X

Kaynak	Yenilikçilik / Yenilik Tanımları	Yaratıcılık	Açıklık	Gelecekteki yönelim	Risk almak	Proaktiflik
	korumak isteyen savunma stratejisine karşı).					
Hurley and Hult (1998, p. 44)	Bir firma kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açıklık.		X			
Siguaw et al. (2006, p. 562)	İnovasyon odaklı firmalar, geleceğe yönelik bir işletme konseptinin dahil edilmesine sahiptir.			X		
Keskin (2006 , s. 399)	İnovasyon bir örgüte ait kültürün yeni fikirlerin, deneyimlerin ve yeni fikirlerin oluşmasına teşvik eden bir ortamdır.		X			
Laursen ve Salter (2006 , s. 132)	Yenilik çalışmalarında açıklığa odaklanma... firma davranışı		X			

Kaynak	Yenilikçilik / Yenilik Tanımları	Yaratıcılık	Açıklık	Gelecekteki yönelim	Risk almak	Proaktiflik
	çalışmalarında, firma ile dış çevresi arasındaki ilişki ağının performansı şekillendirmede önemli bir rol oynayabileceğini öne süren daha geniş bir eğilimi yansıtır.					

Yaratıcılık boyutu; yaratıcılığa yansıdığı şekliyle yenilik kavramı, yenilikçilik kavramı için gereklidir çünkü yeniliği değişimden ayırır (Bharadwaj ve Menon, 2000). Bazı fikirler dışarıdan üretildiğinden ve daha sonra kuruluş tarafından benimsendiğinden yaratıcılık kavramı dışsal yeni fikirlerin benimsenmesini içerecek şekilde genişletilebilir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998).

Örgütsel açıklık boyutu; kuruluşların yeni fikirlere ve değişikliklere yanıt vermedeki esnekliği ve uyarlanabilirliği ile ilgilidir. Bazı akademisyenler, açıklığı, bireylerin farklı görüşlere açık, belirsizliğe toleranslı ve geleneksel olmayan düşüncüyü kullanan kişilere açık olmasını gerektiren kişisel düzeyde bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır (Costa ve McCrae, 1987). Hurley ve Hult (1998, s.44) yenilikçiliği “bir firma kültürünün bir yönü olarak yeni fikirlere açıklık” olarak betimlemiş ve Taggar (2002, s.317) "grup üyesi davranışına yansıdığı sürece deneyime açıklık ve yaratıcılık süreçleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır" tezini savunmuş ve belgelemiştir. Van de Ven (1986) yenilikçi davranışlara bir örgütün yeni fikir ve eylemlere duyulan ihtiyacı fark etmeye yönelik kültürel ilgisinin yönetimi olarak bahsetmiştir.

Gelecekteki yönelim; diğer bir deyişle ileriye dönük bir bakış açısı, yöneticilerin "kalıpların dışında düşünmelerine" izin verir, böylece sorunlara yenilikçi çözümler bulmalarını sağlar (Gavetti ve Levinthal, 2000).

Örgütsel bağlamda risk alma; “yöneticilerin büyük ve riskli kaynak taahhütleri yapmaya istekli olma derecesi” olarak tanımlanır. Bu tanım, risk almanın, kaynak tahsisinde karar verme süreçlerini, rekabetçi stratejilerin geliştirilmesini ve hangi yeni ürünlerin geliştirileceği ve hangi pazarlarda çalışılacağı seçimlerini etkilediğini ifade eder (Morgan ve Strong, 2003).

Proaktiflik; bir kuruluşun mevcut ürün serileriyle ilgili olsun ya da olmasın iş fırsatları peşinde koşması anlamına gelir. Bu nedenle, firmaların ortaya çıkan fırsatları kullanmak, değişimi denemek ve gelecekteki ihtiyaçları öngörmek ve bunlara göre hareket etmek için inisiyatif alarak ataletin üstesinden gelmesini sağlamak için proaktifliğe ihtiyacı vardır (Dess vd., 1997). Proaktiflik, örgütsel yenilikçilik sürecinin aşamalarından biri olan faaliyetlerin başlatılmasına vurgu yaptığından yönetim, pazarlama ve girişimcilik literatürleri, bunu yenilikçi örgütsel davranış için merkez olarak görmektedir. Dahası, proaktiflik, yöneticilerin çalışanları yeniliğin değeri konusunda ikna etmelerini gerektirir. Bu nedenle proaktiflik, örgütsel yenilikçiliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Morgan ve Strong, 2003).

3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bu bölümde yenilikçi iş davranışının kavramı, boyutları, yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar ve örgütsel yenilikçilik ile ilişkisine değinilmektedir.

3.1. Kavram

Yenilikçi İş Davranışı (Innovative Work Behavior - IWB) kavramı, örgütün rekabette bulunabilmesi ve uzun vadeli ayakta kalabilmesi için önemli bir kavramdır. Bu sebeple yenilikçi iş davranışı, örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran etkenlerden biridir. Örgüt içindeki yenilikçi iş görenler günümüzdeki örgütlerde en değerli varlık olarak görülmektedir. Firmaların yenilikçiliği hayata geçirebilmesi için bütün iş görenlerin yenilikçilikle ilgili kabiliyetlerinden yararlanması gerekmektedir (Niesen vd., 2018, s.176). Bunun sebebi yeni icatları yapan ve fikirleri ortaya atanlar insan kaynağıdır. Yenilikler sadece araştırma geliştirme yükümlülüğünde bulunmayıp, örgütlerdeki bütün bölüm ve iş görenlerin de yükümlülüğündedir (Durna, 2002, s.180). Yenilikçilik süreci kurumdaki bütün tarafların katılımını gerektirmektedir.

Li ve Zheng'e göre (2014) yenilikçi iş davranışı, "çalışanların yenilikçi düşünce biçimlerini kullanmalarını, müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı ve doğru bir şekilde cevap verebilmelerini sağlayan, kişisel ve organizasyonel verimlilik amacıyla organizasyonda yenilikçi düşüncenin oluşturulması, tanıtılması ve uygulanmasıdır."

Yenilikçi iş davranışlarında iş görenlerin bilgisi, deneyimi ve örgüte aidiyet hissetmeleri önem taşımaktadır. Global rekabet koşullarında örgütlerin yeni bilgi üretebilme kabiliyetine sahip olmaları rekabet edebilmenin anahtarı olarak görülmektedir. Günümüz bilgi toplumunda bilgi en stratejik araçtır. Bu aracı yenilikçilik alanında davranışsal olarak ortaya koyan firmalar önemli avantajlar elde etmektedir (Barcet, 2010, s.5).

De Jong ve Hartog (2007) yenilik yapma davranışı kavramını "bir görev tanımı, bir grup veya bir örgüt çerçevesinde kişilerin yeni ve kullanışlı fikirleri, süreçleri, ürünleri ve talimatları uygulama doğrultusunda harekete geçme davranışı" olarak tanımlamıştır.

Yenilik yapma davranışı arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılan maksatlı bir davranıştır ve örgüte fayda sağlamalıdır.

İşletmelerde yenilik yapma davranışı; problemleri görmeyi, farklı çözüm yöntemleri geliştirmeyi, çalışanların katılımını sağlamayı, işbirliğini ve verimli uygulanabilir modeller geliştirmeyi kapsayan bir faaliyettir (Oke, 2007).

Farr ve Ford (1990), yenilikçi iş davranışını yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya prosedürlerin başlatılmasını ve kasıtlı olarak (bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde) amaçlayan bir birey davranışı olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi iş davranışı çalışanların yaratıcılığından farklıdır. Yaratıcılık, yenilikçi iş davranışının önemli bir bileşeni olarak görülebilir, en çok problemler veya performans boşlukları fark edildiğinde ve algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirler üretildiğinde yenilikçilik sürecinin başlangıcında görülür (West, 2002).

3.2. Boyutları

Yenilikçi iş davranışı üzerindeki çalışmaların çoğu teorik olarak, genellikle yenilik sürecinin farklı aşamalarıyla bağlantılı olan çeşitli boyutları birbirinden ayırır. Örneğin, Scott ve Bruce (1994) yenilikçi iş davranışını çok aşamalı bir süreç olarak operasyonel hale getirir. Kanter (1988), bunları fikir üretimi, koalisyon kurma ve uygulanmasına ilişkin üç aşamalı olarak özetlemektedir. Bununla birlikte, hem fikirleri keşfetmek hem de üretmek için davranışların dahil edilmesi önerildiği için fikir üretmek oldukça geniş kapsamlıdır. Ancak yaratıcılık araştırması, bu iki davranışın farklı bilişsel yeteneklere dayandığını göstermektedir (Basadur, 2004).

Bir yenilikçilik sürecinin başlangıcında, genellikle bir fırsatın keşfedilmesi veya ortaya çıkan bazı problemler olmaktadır. Tetikleyici, koşulları iyileştirme şansı veya acil müdahale gerektiren bir tehdit olabilir.

Fikirlerin meşruiyeti olsa veya bir performans boşluğunu dolduruyor gibi görünse bile, çoğu fikir için faydalarının onları geliştirme ve uygulama maliyetini aşp aşmayacağı belirsizdir ve sıklıkla değişime karşı direnç oluşur (Kanter, 1988). Başarı, yeniliğin başarısı hakkındaki şevk ve güveni ifade ederek, ısrarla ve doğru insanları dahil ederek

destek bulmayı ve koalisyonlar oluşturmaya içerir (Howell, Shea & Higgins, 2005). Fikir uygulama, yenilikleri düzenli iş süreçlerinin bir parçası haline getirmeyi ve yeni ürünler veya iş süreçleri geliştirme ve bunları test etme ve değiştirme gibi davranışları da içerir (Kleysen ve Street, 2001).

3.3. Yenilikçi İş Davranışında Etkili Olan Unsurlar

Yenilikçi iş davranışı işletmelerin başarısı ve hayatta kalabilmeleri için gerekli olan önemli bir unsurdur. Yenilikçi iş davranışı gösterebilen birey, bir düşünce ortaya koyması, bu düşünceyi tanıtarak destek alabilmesi ve iş süreçlerinde uygulamaya alabilmesi yönleriyle aynı zamanda kendi bireysel gelişimine de katkı sağlamış olmaktadır. İlaveyen, yenilikçi çalışanlar iş memnuniyeti yaşamakta, arkadaşları ile pozitif yönlü ilişkiler kurabilmekte, performanslarını arttırabilmekte ve kariyer tatminini gerçekleştirebilmektedirler (Işık ve Aydın, 2016, s.18-20).

Alternatif çözüm yolları düşünme, gelişim için araştırma, verilen görevi başarmak için yeni yöntemler düşünme ve bulma, yeni teknolojiler araştırma, yeni iş metotları uygulama ve yeni fikirler oluşturma için kaynakların araştırılması ve korunmasına yönelik çabalar yenilikçi iş davranışına örnek gösterilebilir. Diğer taraftan araştırmacı, yapmış olduğu araştırma sonucunda yenilikçi iş davranışının belirleyicisi olarak bazı bireysel ve örgütsel faktörlere dikkat çekmiştir. Buna göre yenilikçiliği belirleyen bireysel unsurlar: yenilik eğilimi, içsel ilgi, öz yeterlilik, problem çözme yöntemi; örgütsel unsurlar: dönüşümcü liderlik, örgütsel kültür ve iklim, mesleki özerklik ve zorluk, karşılıklı amaç birliği ve görev bilincidir (Dedahanov vd. 2017).

Yenilikçi iş davranışı kişisel özelliklerden de etkilenmektedir. Motivasyon, değerler, öğrenme yöntemleri ve belirsizliğe karşı tolerans değişkenleri bireyin yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İlaveyen, güven, dinleme, empati, geri bildirim ve destek alma yenilikçi davranışların sürdürülmesinde olumlu yönde etki yapmaktadır (Chang vd., 2011).

Reuvers vd., (2008) Avustralya'daki dört hastane üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, erkekler bayanlara göre daha yenilikçidirler.

Hjalager (2002, s.470)'a göre yenilikçilik için bilgi paylaşımı gereklidir. Bilgi paylaşımını gerçekleştirecek bireylerin eğitilmiş olmaları gerekir. Bu nedenle eğitim yenilikçi davranışı üzerinde önemli düzeyde etkisi olan bir faktördür. Diğer taraftan eğitim, kişiye işine daha kolay uyum sağlama, karşılaşılan problemleri çözmede daha analitik düşünebilme ve içinde bulunduğu ruhsal durumdan daha az etkilenme imkânı vermektedir (Işık ve Aydın, 2006, s.3).

Janssen (2004, s.202), yenilikçi iş davranışını “rol performansına, gruba veya organizasyona fayda sağlamak için bir iş rolü, grup veya organizasyon içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması” olarak tanımlamıştır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışını sürecinin üç ana davranış aşamasından oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar; fikir üretme, fikir geliştirme ve fikri uygulamadır.

Yenilikçiliği başlatmak için çalışanlar, fırsatları aramak, performans boşluklarını belirlemek ve faydalı çözümler üretmek için eylemlerde bulunarak yeni fikirler üretebilirler (Basadur, 2004). Yeni fikirlerin kaynağı süreksizlikler ve tutarsızlıklar olabilir (Drucker, 1985). Örneğin, mevcut çalışma yöntemlerindeki sorunlar, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları veya ortaya çıkan yeni eğilimlerin göstergeleri gibi geleneksel veya beklenen kalıplara uymayan durumlar sıklıkla oluşmaktadır (Mumford, 2000). Yenilikçi iş davranışının ikinci görevi, uygulamaya yönelik faaliyetler göstererek fikirleri ilgili diğer kişilere tanıtmaktır (Dorenbosch vd., 2005). Yani, belirli bir fikir için güçlü bir kişisel istek duyan çalışanlar, diğerlerini onun değerleri konusunda ikna edebilir, müttefik ve sponsor bulabilir ve fikirleri uygulamak için gerekli kaynakları sağlayabilir. Yenilikçi iş davranışının üçüncü ve son aşaması, yeniliğin bir prototipini geliştirerek, belirli bir organizasyonel ortamda uygulanan bir modeli test ederek ve nihayetinde piyasalardaki yenilikçi sonuçların değerini ticarileştirerek fikri hayata geçirmek ile ilgilidir (Amabile vd., 2004).

Janssen'e göre yenilikçilik kişinin yaratıcılığıyla yakından ilişkilidir. İki yapı arasındaki kavramsal sınır genellikle bulanık olduğundan, yenilik ve yaratıcılık terimleri bugüne kadar yenilikçi iş davranışı literatüründe birbirinin yerine kullanılmıştır (Gong vd., 2009). Bununla birlikte, bazı eski araştırmacılar yaratıcılık ve yenilikçi davranış arasındaki farklılıkları tartışmış ve bunları tespit etmiştir. "Herhangi bir yerde ilk kez bir

şey yapmak veya yeni bilgi yaratmak" olarak tasarlanan yaratıcılığın aksine yenilikçi iş davranışı kuruluşlara bir tür fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle, yenilikçi iş davranışı organizasyonların başarılı bir şekilde değişmesiyle sonuçlanması beklenen daha geniş bir pratik kavramdır. Bu nedenle yaratıcılık, özellikle yenilik girişimlerinin erken aşamalarında dikkat çeken yenilikçi iş davranışının bir parçası olarak kabul edilebilir (West, 2002).

Çalışanların yaratıcılığı, yenilikçi performansın kilit kişisel bileşenlerinden biri olduğundan, genellikle içsel motivasyonun sonucu olarak kabul edilmektedir (Amabile, 1998). Yaratıcılık ve yenilik üzerine yapılan önceki araştırmaların çoğu içsel motivasyon teorisi tarafından yönlendirilmiştir (Shalley, 1995). Bu teori, çalışanların görevlerini yerine getirme motivasyonunun içsel veya dışsal olabileceğini ileri sürer. Bazı araştırmacılar ödülün alıcının içsel motivasyonunu ve yaratıcılığını azalttığını iddia etse de diğerleri adil ödülün algılanan kendi kaderini tayin etmeye yol açtığını ve bunun daha fazla içsel motivasyon ve yaratıcılıkla sonuçlandığını öne sürmüşlerdir (Eisenberger vd., 1999). Deci ve Ryan'a (1985) göre, içsel ve dışsal motivasyon arasında karşılıklı olarak birbirini dışlayan bir ilişki yoktur. Dahası, dışsal motivasyon açısından birçok araştırmacı, ücretlendirme politikaları veya uygulamaları gibi durumsal faktörlerin, içsel motivasyonu ve yaratıcılığı etkileyerek yenilik sürecini yordadığını belirtmiştir (Unsworth ve Clegg, 2010).

Yenilikçi iş davranışı örgütsel adaletle de ilişkilidir. Örgütsel adalet, bireyin örgütü tarafından sunulan ödüllerin adilliğine ilişkin algısıdır. Dahası, örgütsel adaletin üçlü kavramsallaştırması dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel boyutlardan oluşur. Dağıtıcı adalet, örgütsel kaynakların tahsisine ilişkin algılanan adaleti temsil eder; prosedürel adalet, bu tahsisleri belirlemek için kullanılan araçlar ve prosedürler hakkında algılanan adaletini ifade eder; etkileşimsel adalet ise, prosedürler yürürlüğe konduğunda bir organizasyonda tipik olarak kişinin amirinden alınan kişilerarası muamelenin kalitesine ilişkin algılanan adalet anlamına gelir. Adalet kuramcıları, bir kuruluşun adil olduğu kabul edildiğinde, çalışanların kuruluşlarına fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunma olasılığının daha yüksek olacağını öne sürmektedir (Gong vd., 2009).

Eşitlik teorisine ve sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, kurumlarıyla olan ilişkilerini, yaptıkları çabalar ve işte alınan ödüller açısından değerlendirirler. Dağıtıcı adalet, çabalar ve ödüller arasındaki oranın algılanan adaleti, çalışanların yeteneklerinin ve katkılarının kuruluşları tarafından takdir edildiğinin bir işaretidir. Çalışanların bakış açısından bakıldığında önerilerde bulunma gibi davranışları, örgütsel gelişimle ilgili ekstra rol çabalarını gösterir. Ancak bu davranışlar da statükoya meydan okuyarak mevcut ilişkileri bozabilir (LePine & Van Dyne, 1998). Bu anlamda, yenilikçi çalışanlar, kaçınılmaz olarak, iş stresi veya iş arkadaşlarıyla çatışmalar gibi çeşitli kişisel zorluklarla ve rahatsızlıklarla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle, dağıtımsal adaletsizliği deneyimlemek, çalışanlara yenilikçi çabalarına ilişkin karşılıklılık konusunda şüpheler uyandırır ve onları organizasyonlarında istenen değişiklikleri hedefleyen yenilikçi iş davranışına katılmaktan caydırır (Anderson vd., 2004).

Leventhal (1980), çalışanların prosedürel adaleti prosedürün tutarlı, önyargısız, doğru, düzeltilebilir, temsili ve etik olduğu dereceye göre değerlendirdiklerini ileri sürmüştür. Bu kriterlerin uygulanması, çalışanlara prosedür üzerinde bir kontrol hissi verir ve bu nedenle, prosedürel adalet, organizasyonun ödül dağıtım sürecinde üyelerine adil davranmasını sağlar. Bu kontrol duygusu, yenilikçi çalışanların ödülleri ve çabalarının neden dengeli olmadığını anlamalarına izin vererek, sapmaları tolere etmelerine veya telafi etmelerine yardımcı olabilir (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Prosedürlerde adalet, yenilikçi iş davranışı için vazgeçilmez bir önkoşuldur, çünkü yenilikçilik süreçleri, kazanılmış menfaatler için derin bir tehdit oluşturmaları ve alternatif eylem yolları arasında kaçınılmaz rekabetlere eşlik etmeleri açısından sıklıkla tartışmalıdır. Böyle bir durumda, yenilikçi çalışanlar, yapıcı fikirlerini ilgili diğer kişilere tanıtırken ve fikirlerinin uygulanmasına adil prosedürler tarafından izin verildiğini onaylarken prosedürel adaletle desteklenebilir. Ayrıca, prosedürel adalet, çalışanın ilişkinin zaman çerçevesi ile ilgili algılarını etkileyebilir. Dağıtıcı adaleti değerlendirirken çalışanlar, mevcut çabaları ve ödülleri arasındaki oranı göz önünde bulundururlar. Bu, adil prosedürlerin kullanımının, çalışanları kurumu güvenilir bir değişim ortağı olarak görmeleri konusunda etkileyebileceği anlamına gelir. Bu nedenle, güven sağlandığı sürece çalışanlar, kuruluşun mevcut dağıtımdaki adaletsizliği düzelterek ve uzun

vadede adil bir çaba-ödöl oranını yeniden sağlayacağından emin olurlar (Anderson vd., 2004).

Bu zamana kadar yapılan araştırma ve teorideki ilerlemeler, çalışanların işyerinde dağıtımsal ve prosedürel adalete tepkilerinin, “örgütsel prosedürlerin yürürlüğe girmesi sırasında gördükleri kişilerarası muamelenin kalitesi” olarak tanımlanan etkileşimsel adalete bağı olduğunu göstermektedir (Bies & Moag, 1986, s.44). Etkileşimsel adalet, karar vericiler çalışanlara saygılı ve onurlu bir şekilde davrandığında ve yönetimsel kararların gerekçesini kapsamlı bir şekilde açıkladığında geliştirilebilir. Tyler ve Lind (1992), çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının, otorite figürleri ve ait oldukları kolektif tarafından değer gördüklerini hissettiklerinde muhtemelen karşılanacağını öne sürmüştür. Örneğin, kontrol etme fırsatı, sadece prosedür ve / veya dağıtım üzerinde araçsal etki kontrolünün olabileceği için değil, aynı zamanda organizasyonun çalışanların önerilerini değerli gördüğünü göstererek kontrolün araçsal olmayan bir etkiye sahip olması nedeniyle de adil olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, kurumları tarafından çalışanlara değer verilmesi, çalışanlarla iyi ve kaliteli iletişim kurulması verimli fikirlerin oluşabileceği ortamın yaratılması ve yenilikçi iş davranışı için zorunludur (Mumford, 2000).

Son deneysel araştırmalara göre, çalışanların çabalarının organizasyon tarafından oldukça ödüllendirildiğini algıladıklarında daha yüksek düzeydeki iş taleplerine daha yenilikçi yanıt verdikleri ve en yüksek stres tepkilerini gösterdikleri (yani, işle ilgili kaygı ve tükenmişlik) hem dağıtım hem de prosedürel adalet düşük olduğunda yenilikçi iş davranışıyla (Janssen, 2004) hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Moon vd. (2008) dağıtım adaletinin ve prosedürel adaletin, çalışanın sorumluluğu üstlenme davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bildirmiştir. Ramamoorthy vd. (2005) ayrıca dağıtım adaleti ve prosedürel adaletin İrlandalı imalat işçisinin yenilikçi iş davranışı üzerinde dolaylı da olsa olumlu etkileri olduğunu bulmuştur.

Bir tür kişisel kaynak olarak öz-yeterlik yenilikçi davranışın önemli bir itici gücüdür (Ng ve Lucianetti, 2016). Yenilikçi davranış genellikle fazladan bir rol ve riskli bir davranış olarak görüldüğünden çalışanlar işte yenilik yaptığında, büyük miktarda kaynağın tüketilmesi gerekir (Montani vd, 2017). Öz-yeterlik yalnızca yenilikçi davranışı

gerçekleştirmek için kaynak desteği sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçi davranış nedeniyle azalan kaynak repertuarını tamamlar. Bu nedenle, öz yeterliliğin yenilikçi davranışla olumlu bir ilişkisi olduğuna inanmamız mantıklıdır. Ayrıca araştırmalar, öz yeterliliği yüksek olan çalışanların risk almaya daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur (Krueger ve Dickson, 1994). Yenilikçi davranışın riskli özelliği göz önüne alındığında, öz-yeterlik yenilikçi davranışla pozitif bir korelasyona sahip olabilir çünkü daha fazla öz-yeterlik kaynağına sahip çalışanların riskli davranışlar sergilemeleri daha olasıdır. Mevcut deneysel araştırmalar, öz-yeterlik ve yenilikçi davranış arasındaki pozitif ilişki için sağlam kanıtlar da sunmuştur (Momeni vd., 2014).

3.4. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Yaratıcı çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda daha yenilikçi davranmaktadır. Yeniliklere dirençli bir örgütte yenilikçiliğe dayalı iş davranışı göstermek mümkün değildir (Janssen, 2000, s.288). Çalışanları psikolojik açıdan destekleyen, onların kendilerini güvende hissetmelerine sağlayan, yeniliği ve öğrenmeyi destekleyen, liderlik ve ödüllendirme süreçlerinin etkili olduğu örgütlerde, yenilikçi iş davranışı daha fazla görülmektedir. Özellikle açık bir yenilik stratejisinin olduğu organik yapılı, küçük takımlardan ya da matriks yapılanmalardan oluşan, çeşitliliğe ve bireysel deneyimlere izin verilen örgütlerde, çalışanlar daha yenilikçi davranırlar. Bunun yanında çatışmalar, aşırı baskıcı yapı gibi örgütsel bariyerler ve kaynağın yetersiz olması, kurumlarda yenilikçiliği negatif olarak etkilemektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007, s.43).

Dönüşüme açık olma, yaratıcı fikirleri destekleme, örgütsel adalet gibi faktörler yenilikçi iş davranışını pozitif olarak etkilemektedir. Ayrıca liderle çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi, bireysel kariyer planlaması, ödüllendirme gibi unsurlar da yenilikçi iş davranışını olumlu etkilemekte ve yenilikçiliğe zemin hazırlamaktadır. Örgütler, çalışanların eğitim ve gelişimlerine destek vermeli onların bilgi ve yeteneklerini genişletmeye odaklanarak, yeni fikirler ortaya koymalarını teşvik etmelidirler (Janssen, 2000, s.288).

Her tür organizasyon için örgütsel yeniliğin belirleyicileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Daha önceki çalışmaların sonuçları, örgütsel karar sürecinin

merkezileştirilmesi ne kadar düşükse, yeniliklerin o kadar sık geliştirildiğini ve uygulandığını göstermiştir (Hage ve Aiken, 1970; Kimberly ve Evanisko, 1981; Pierce ve Delbecq, 1977; Zaltman vd., 1973). Yetki ve karar verme hiyerarşinin tepesinde yoğunlaştığında, iletişim kanalları daralır ve yeni fikirler üretmek ve etkinleştirmek için mevcut bilgiler azalır (Kimberly & Evanisko, 1981). Resmileştirme derecesi azaldıkça örgütsel yenilikçilik derecesi artmıştır (Hage & Aiken, 1970). Bu, resmileştirmenin örgütsel üyeler arasında yaratıcı fikirleri engellediği anlamına gelir (Zaltman vd., 1973). Dolayısıyla fikirler mevcuttur, ancak resmileştirme ile bastırılırlar. Dış ortam daha çalkantılı hale geldikçe ve diğer kuruluşlarla rekabet arttıkça yenilikçi faaliyet düzeyi de artar (Cooper, 1984; Kimberly ve Evanisko, 1981). Dahası, yenilikçilik genç organizasyonlarda (Pierce & Delbecq, 1977; Shin & McClomb, 1998) ve daha küçük organizasyonlarda (Jaskyte & Dressler, 2005) daha yüksektir (Kimberly ve Evanisko, 1981). Buna karşılık, Jaskyte (2013) daha büyük kar amacı gütmeyen kuruluşlarda daha fazla yenilik olduğunu bildirdi. Bu tutarsız bulgular şu şekilde açıklanabilir. Küçük kuruluşlar daha yenilikçidir çünkü yeni projelere devam etmek için hızlı kararlar verebilirler ve değişiklikleri kabul etme konusunda daha fazla yetenekleri vardır. Bununla birlikte, daha büyük kuruluşlar, yenilikçiliği teşvik edebilecek daha fazla esneklik ve üyelerin özerkliği ile karakterize edilir. Ayrıca, yeni fikirlerin çapraz beslenmesini artıran daha geniş bir bilgi tabanına sahiptirler (Damanpour, 1991; Damanpour ve Schneider, 2006).

Son çalışmalar, daha önceki çalışmalardan elde edilenlere benzer örgütsel yeniliğin belirleyicilerini de rapor etmiştir. Bu belirleyiciler arasında organizasyondaki baş liderlerin liderliği (Damanpour ve Schneider, 2006, 2008; Makri ve Scandura, 2010; Shin ve McClomb, 1998), organizasyon kültürü (Aarons, Hurlburt ve Horwitz, 2011; Çakar ve Ertürk, 2010; Glisson, 2015; Jaskyte ve Dressler, 2005), organizasyonel özellikler (Jaskyte, 2013; Solomons ve Spross, 2011) ve organizasyonların dış faktörleri (Damanpour ve Schneider, 2006; De Vries vd., 2016) bulunmaktadır. Özellikle, organizasyonda kabul gören liderlik türüne, klasik örgütsel teorilere dayanan örgütsel yeniliğin temel belirleyicisi olarak kapsamlı bir şekilde odaklanılmıştır. Bu teoriler, örgütleri anlamada önemli bir faktör olarak benimsenen liderlik türünü vurgular. Özellikle, liderlerin rolünün bir örgütün hayatta kalması, meşruiyeti ve hedefe ulaşması

için kritik olduğu düşünülmektedir (Shin, 1996). alışmalar bunun iş organizasyonlarında geçerli olduğunu doğrulamıştır (Damanpour & Schneider, 2006; Dodge, Dwyer, Witzeman, Neylon ve Taylor, 2017; Fay vd., 2015; Mihalache, Jansen, Van den Bosch ve Volberda, 2014; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi ve Rezazadeh, 2013; Prasad & Junni, 2016).



4. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

4.1. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişki

Morales (2008)'e göre dönüşümcü liderlik yenilikçi davranışını olumlu yönde etkiler. Entelektüel uyarım ve bireysel düşünce yoluyla, dönüşümcü liderler farklı düşünme yolları yaratır, yeni fırsatlar ararlar ve ayrıca keşif, yaratıcı ve adaptasyon düşüncesi sorunlarına ve süreçlerine yeni çözümler oluştururlar. Yeniliğe açık tavırlarıyla yüksek düzeydeki ihtiyaçları teşvik eden ve ilham veren içsel motivasyona da yardımcı olurlar.

Dönüşümcü liderler, yenilikçiliğe ortak bir bağlılık oluşturarak ekip üyeleri arasında destekleyici davranışı artırabilir. Dönüşümcü liderler, takipçilerin keşif ve eleştirel düşünme süreçlerini tetiklediğinden, sorunların çözümünde alışılmadık ve risk alma yaklaşımlarına büyük değer verilen ve yaratıcılığa yüksek öncelik verilen bir çalışma ortamı oluşturabilir (Jung vd., 2003).

Liderlik teorisi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarını birbirinden ayırır (Bass ve Riggio, 2006). Dönüşümcü ve etkileşimci liderler genellikle bir yelpazenin zıt uçlarındaymış gibi sunulur. Wang vd. (2011), etkileşimci liderlik türünün bireysel görev performansını (iş rolü tarafından öngörülen davranış) daha iyi öngördüğünü, dönüşümcü liderlik türünün ise daha iyi bağlamsal performansı (yalnızca iş gereklilikleri tarafından tanımlananın üzerinde ve ötesinde performansı tanımlayan örgütsel vatandaşlık davranışı) öngördüğünü belirtir. Her iki liderlik türü de, çalışanın performansını daha yüksek seviyelere ulaştırması için birbirini güçlendirir, ancak fark, hedef belirleme ve motivasyon yöntemlerinde yatmaktadır (Tyssen vd., 2014). Bu nedenle, takipçiler, ödüller veya cezalar hakkında düşünmek yerine görev çağrısının ötesine geçmek için en yüksek başarı seviyelerine ulaşmak ve özdeşleşmek için ilham alır ve içsel olarak motive edilir. Araştırmalar, dönüşümcü liderlerin, isteğe bağlı davranışları ve çalışanların yenilikçi çalışma davranışlarını artırmada etkileşimci liderlere göre daha etkili olduğunu göstermektedir (Afsar vd., 2014).

Dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon, kolektif misyon duygusu, artan hedefler bilinci ve heyecan verici vizyon ve istekle doludur. Takipçilerin kişisel değerlerini ve benlik kavramlarını dönüştürmeyi ve onları yeni bir ihtiyaç ve istek düzeyine kaydırmayı amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderler, bireylerin statükoya meydan okumasını ve daha yüksek kolektif kazançlar için kendi kişisel kazanımlarını aşarak entelektüel olarak uyarılmalarını sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerine yaratıcı davranışlarını etkilemek için girişimci niyetleri takip etmeleri için ilham verir ve onları motive eder (Dvir vd., 2002). Heyecan verici bir geleceğe ulaşmak için sıklıkla organizasyonel süreçleri ve sistemleri değiştirirler. Öne çıkmaları ve sorumluluk almaları için çalışanlara yetki devretme ve çalışma bağlamları hakkında karar verme esnekliği sağlayarak onları daha yüksek bir adanmışlık düzeyine doğru yönlendirirler (Boehm vd., 2015). Dönüşümcü davranışı benimseyen liderler, takipçilerin yenilikçiliğini teşvik etmek için, takipçilere açık bir vizyon, içsel güç ve özgüven sağlamaları gerektiğini bilirler, böylece popüler veya yerleşik prosedürler yerine doğru eylem yaklaşımını başarılı bir şekilde tartışabilirler. Dönüşümcü liderler mevcut sistemleri dönüştürür, sorunları ele almak için yeni yollar planlar ve bu yeni bakış açıları hakkında iyimserlik ve heyecan sergiler (Müceldili vd., 2013). Bu yüksek motivasyon seviyesi, muhtemelen girişimci davranışı teşvik edecektir.

Dönüşümcü liderler, zorlayıcı bir vizyonu dile getirir, yaratıcı süreç geliştirme ile meşgul olur, yeni fikirleri başlatır ve uygular. Değişiklikleri getirmek için yaygın öğrenmeyi kolaylaştırır. Jung vd. (2008), dönüşümcü bir liderin takipçilerinin, kişisel ve organizasyonel dönüşümlerin ve değişikliklerin olduğu, destekleyici ve kontrol edici olmayan çalışma ortamını deneyimlediklerinde genellikle yaratıcı çabalara girme arzusu gösterdiğini bulmuşlardır. Dahası, takipçilerin kişisel değer sistemlerinin organizasyonun çıkarlarıyla ifade edilmesi ve uyumlu hale getirilmesi, takipçilerin bu tür istenen kolektif değerlere ve performans beklentilerine ulaşma konusundaki anlayışını ve bağlılığını artırabilir (Boehm vd., 2015).

Dönüşümcü liderler, çalışanları bir şeyler yapmanın yeni yollarını oluşturmaya, yaratıcı fikirleri ve keşifsel düşünmeyi başlatmaya ve uzun vadeli hedef ve misyonu belirleyip bunlara bağlı kalmaya teşvik eder. Girişimci davranış, çalışanların başarıya

yüksek ihtiyaç duymasını ve dönüşüm liderleri tarafından sağlanan örgütsel uyum ihtiyacına sahip olunmasını gerektirir. Dönüşümcü liderler, bireylerin risk alma davranışlarını yeni çalışma yollarını denemek, uzun vadeli faydalar için mevcut süreçleri ve sistemleri değiştirmek, fırsatları etkin bir şekilde kullanmak için kolaylaştırır (Qu, Janssen ve Shi, 2015).

Dönüşümcü liderler, takipçilerin yaratıcı bakış açıları eğilimini değiştirerek takipçilerinin daha zor hedefler için çabalamalarına yardımcı olur (Whittington vd., 2004). Bu bireyselleştirilmiş destek, takipçilerin daha proaktif olmalarına ve dolayısıyla rastgele irrasyonel fikirler başlatmak yerine değer eklemeye ve hedef hizalamasına yol açan önemli organizasyonel konulara ve süreçlere daha iyi odaklanarak yeni fırsatları keşfetmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderler, kısa vadeli hedefleri fırsatlardan yararlanma ile dengelemeye destek sağlar ve çalışanları yeni süreçleri denemeyle ilişkili riskler almaya motive eder.

Bass (1985) etkileşimci liderliği ödül ve cezaya dayalı davranış olarak tanımlamıştır. Etkileşimci liderler, takipçilere rollerini, görev gereksinimlerini ve beklentilerini netleştirmeye vurgu yaparak ulaşılması gereken hedefleri planlar. Dolayısıyla uyumluluğu artırır, direnci azaltır, katkıları ödüllendirir ve karşılıklı bağımlılığı destekler. Cheng vd. (2014) etkileşimci liderliği benimseyen orta kademe yöneticilerin yaratıcılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu öne sürmüştür.

Etkileşimci liderlikte, yöneticiler ve takipçiler, rolleri ve beklentileri netleştirerek değerli sonuçları değiş tokuş etmek için bir araya gelirler ve her ikisi de istenen katkı ve performans temelinde ödüllendirilir (Epitropaki ve Martin, 2005). Bu davranışı benimseyen liderler, takipçilerle etkileşimde kalır ve performanslarını ikili açıklamalar ve istisnalara göre yönetim yoluyla izler. Etkileşimci liderler riskleri önler, statükoya sık sık meydan okumaz, belirli sınırlar içinde çalışır, operasyonel verimlilik ve etkililiğe odaklanır, zaman kısıtlamalarını tercih eder ve beklentilere karşı karşılıklı değişim değeri sistemleri aracılığıyla kontrolü sürdürür (Si & Wei, 2012). Bilgi yoğun bir bağlamda, bu, çalışanın risk alma ve yeni ve faydalı fikirler yaratma ve uygulama motivasyonunu engelleyebilir.

Etkileşimci liderler, heyecan verici ve zorlu bir gelecek tasavvur etmek yerine genellikle statükoyu korumaya ve astlarını kontrol etmeye çalışır. Bu nedenle etkileşimci liderlik, riskten kaçınma ve statükonun sürdürülmesine dayandığından, bireyleri fırsatları keşfetmeye ve bunlardan yararlanmaya teşvik etmediği için girişimci davranışla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Dahası, takipçiler fırsatları keşfetmek ve kullanmak yerine liderlerin kendilerine söylediklerini tam olarak yerine getirmek ve yapmakla sınırlandırmaya çalışırlar (Ryan ve Tipu, 2013). Etkileşimci liderler, takipçileri için net yapılar ve roller oluşturur. Lider ve takipçiler arasındaki ilişki, ödüllerin ve beklenmedik durumların liderin kontrolünde olduğu 'etkileşimci ilişkiye' dayanır (yani 'bana bunu verirsen, sana bunu veririm') (Deichmann ve Stam, 2015). Organizasyonlarda istikrarı korumak için bir etkileşimci lider, takipçilerin performansını yakından izler ve herhangi bir sapma, hata ve hata olup olmadığını kontrol eder. Sonuç olarak, takipçiler bunu katı, esnek olmayan, bürokratik, merkezileştirilmiş ve daha az güçlendirici bir senaryo olarak değerlendirebilir ve girişimci davranışları engelleyebilir.

Etkileşimci liderler, kesinlik, istikrar, rutin görevler ve daha az dinamik bağlamlar altında daha iyi performans gösterir. Değişimi tanıtmak, yeni çözümler denemek ve sürekli yenilikler öngörmek yerine tutarlılık, istikrar ve statüko ararlar (Deichmann ve Stam, 2015). Takipçileriyle karşılıklı alışveriş temelinde anlayış geliştirirler; iyi işler ve hedeflere ulaşmanın ödüllendirildiği ve kötü işler ve hedeflere ulaşamamanın cezalandırıldığı ortamlar yaratırlar. Etkileşimci liderler, takipçilere iletilen net beklentilere göre performanslarını ödüllendirir. Dönüşümcü bir liderin takipçileri, daha iyi performans göstermeleri için dışsal olarak motive edilirler.

Etkileşimci liderlikte içsel motivasyon eksikliği, takipçileri yeni fikirler üretme ve yenilik üretme konusunda geciktirebilir. Çoğunlukla, etkileşimci lider, mevcut sistemlerin sınırları içindeki işlerin etkinliği ve süreçlerin verimliliğini iyileştirmekle ilgilenirler (Jung, 2001). Böyle bir ortamda takipçiler, yalnızca ödüllerin veya cezalarının kararlaştırılacağı müzakere edilmiş performans düzeyine ulaşmaya çalışırlar. Girişimci düşünmenin liderlerinin sorumluluğu olduğunu düşünürler (Rea ve Parker, 2012) ve organizasyonlarına kutudan çıkan, yeni ve faydalı fikirler getirdikleri için ödüllendirilmeyeceklerdir. Böylesine yüksek yapılandırılmış ve kontrollü bir ortamda,

Çalışanların yaratıcı yetenekleri durgunlaşmakta ve girişimcilik faaliyetlerine katılmak için motivasyonları kırılmaktadır (Moriano vd., 2014).

Dönüşümcü liderlik, en etkili çağdaş liderlik teorilerinden biridir (Judge & Bono, 2000). Dönüşümcü liderler, “astların, grubun iyiliği için kendi çıkarlarını aşmalarını sağlamaya” çalışırlar. Çalışanlara değışmeleri için ilham verdiği düşünölen değerlere, ideallere ve normlara dayanmaktadır (Pieterse vd., 2010). Bunu yapmak için, dönüşümcü liderlerin (1) entelektöel uyarım (yani statükoya meydan okuma); (2) ilham verici motivasyon (yani gelecekle ilgili ikna edici bir vizyonu ifade etmek); (3) idealleştirilmiş etki (yani, çalışanların liderlerine güven ve özdeşleşmesini sağlayan davranışlarda bulunmak); ve (4) bireyselleştirilmiş düşünce (yani, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve endişelerini dinlemek) özelliklerine sahip olmaları gerekir (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşimci liderlik bir değışim sürecine dayanır. Etkileşimci lider, çalışanların mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığı mevcut bir sistem içinde çalışır. Koşullu ödöllere ve yaptırımlara odaklanır ve bu nedenle sapmalara, hatalara veya düzensizliklere çok dikkat eder ve düzeltmeler yapmak için harekete geçer (Bass, 1985). Bu liderlik türü, çalışanların kişisel çıkarlarına hitap etmektedir (Yukl, 2013). Ana davranışlar şu şekildedir: (1) hedefe ulaşma için koşullu ödöller ve (2) başarısızlık durumunda izleme ve düzeltme ile istisnai yönetimdir (Bass, 1985).

Kamu kurumlarında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerini uygulama yeteneği bazı şüphelerle karşılanmıştır. Rainey (2009), bürokratik kısıtlamalar ve kuruluşlar için vizyon oluşturmayı zorlaştıran hedef belirsizlikleri nedeniyle bu tür ortamlarda dönüşümcü liderliğin tam olarak ortaya çıkamayacağını savunmaktadır. Benzer şekilde, insan kaynakları yönetimini ve görevin yürütölmesini düzenleyen bürokratik kısıtlamalar, etkileşimci liderleri çalışanları izlemekten, ödöllandirmekten ve cezalandırmaktan alıkoyabilir. Wright ve Pandey (2010), dönüşümcü liderliğin bürokrasiyle olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu bulurken, Trottier vd. (2008) dönüşümcü ve etkileşimci liderliği kamu çalışanlarının etkili liderlik algılarıyla yakından ilişkili bulmuşlardır. Wright, Moynihan ve Pandey (2012, s.207), kamu kuruluşlarının "güçlü hizmet ve toplum odaklı misyonları" olduğu için dönüşümcü liderliğin özellikle

yararlı olabileceğini savunmaktadır. Meta-analizler, dönüşümcü liderliğin kamu kuruluşlarında da belirli görevlerin dışında performans göstermede yaygın ve etkili olduğunu göstermiştir (Caillier, 2014).

Dönüşümcü liderliğin özellikle yenilikçi davranışıyla ilgili olduğu ileri sürülmüştür. Bu aynı zamanda deneysel literatürde bulunan dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiyle de tutarlıdır (Rosing vd., 2011). Böyle bir etki altında yatan daha spesifik mekanizmalarda dönüşümcü liderler, artan motivasyon ve entelektüel uyarım yoluyla takipçilerinin yenilikçiliğini teşvik eder (Mumford vd., 2002). Jung vd., (2003) , dönüşümcü liderliğin vizyoner unsuru, hedeflerin anlaşılmasını geliştirerek, daha yüksek istek seviyeleri yaratarak ve kişisel çıkarları aşma istekliliğini geliştirerek daha fazla motivasyonu arttıracaklarını öngörmüşlerdir.

Etkileşimci liderlik, yaygın olarak incelenen bir başka liderlik davranışıdır (Judge ve Piccolo 2004). Etkileşimci liderler, çalışanların çıkarlarını örgütün ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmek için değişimleri kullanır. Bununla birlikte, etkileşimci liderliğin yenilikçi davranışla nasıl ilişkili olduğuna dair çok az çalışma vardır. Pieterse vd. (2010) negatif bir ilişki bulurken, Khan vd. (2012) pozitif bir ilişki bildirmektedir. Günzel-Jensen vd. (2017) etkileşimci liderliğin yenilikçi davranışla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur, ancak bu ilişki diğer liderlik davranışlarını kontrol ettikten sonra kaybolmaktadır. Mevcut tüm çalışmalar, etkileşimci liderliği tek boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır. Bununla birlikte, psikolojik araştırmalar, maddi ve sözlü ödüllerin farklı etkileri olabileceğini göstermiştir.

Etkileşimci liderliğin ilk bileşeni, koşullu maddi ödüllerdir. Maddi ödüller ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü araştırmalar, maddi ödüllerin içsel motivasyonu dışarıda bıraktığını göstermiştir (Judge ve Piccolo, 2004).

Tatmin edici performans için sözlü ödüller, etkileşimci liderliğin başka bir bileşenidir. Maddi ödüllerin aksine, sözlü ödüller içsel motivasyonu dışarıda bırakmaz çünkü bunlar soyuttur ve bir çalışanın bir görevi yerine getirmekten aldığı sevinçten ayırt edilemez. Bunun yerine, sözlü ödüller, yetkinlik duygularını geliştirir, yöneticinin

desteklediği davranışları vurgular ve bu nedenle çalışanların yenilik yapma motivasyonunu artırabilir. Çalışanları yetersiz performansın sonuçlarından haberdar etmek için koşullu yaptırımlar kullanılır. Risk almayı destekleyen bir ortam, örgütsel ve bireysel düzeyde yenilikçiliğe elverişlidir (Ricard vd., 2017). Yöneticiler şarta bağlı yaptırımları çok sık kullanırlarsa, başarısızlık çok maliyetli olduğu için çalışanlar yenilikçi davranışlardan vazgeçebilir.

Tam kapsamlı liderlik teorisi, etkileşimci liderliğin, liderin vizyonuna ulaşmaya yardımcı olabileceğine inandığı ölçüde dönüşümcü liderlikle birlikte uygulanabileceğine işaret eder. Konuyla ilgili geleneksel literatür, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlik davranışına katkıda bulunduğunu ve takipçileri etkilemede onları daha etkili hale getirdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, bu hipotez nadiren test edilir ve nadiren literatür farklı sonuçlara varır (Wang vd, 2011). Bu nedenle, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin çalışan davranışını etkilemede nasıl etkileşime girdiğini dikkate almak önemlidir.

İki liderlik türü de farklı çalışan tutumlarını etkilemeyi amaçladığından, maddi ödüllerle birlikte kullanılan dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışını teşvik etmeyebilir. Dönüşümcü liderliğin, çalışanların kişisel çıkarlarının ötesine geçmesini ve örgütsel vizyona ulaşmak için çalışmasını sağlamayı amaçladığı durumlarda, maddi ödüller çalışanın kişisel çıkarlarını hedefler ve davranışlarını teşvikler yoluyla kontrol eder. Bu nedenle, bir yöneticinin dönüşümcü liderlik davranışı ve maddi ödüller kullandığı bir durumda çalışanlar, liderden net olmayan sinyaller aldıkları için vizyona doğru ilerlemek için yenilikçi iş davranışı sergilemeye daha az meyilli olabilirler. Bu, dönüşümcü liderliğin, yöneticilerin maddi ödülleri yüksek ölçüde kullanması gibi, yenilikçi iş davranışını güçlü bir şekilde etkilemediği anlamına gelebilir (Judge ve Piccolo, 2004).

Dönüşümcü liderlik ve sözlü ödüller arasındaki kombinasyon, yenilikçi iş davranışını teşvik edebilir. Sözlü ödüller, çalışan motivasyonunu artırabilir ve yöneticinin hangi davranışları takdir ettiğini gösterebilir. Dahası, sözlü ödüllerin kullanılması, içinde bir kontrol unsuru bulunan maddi ödüllerin doğasında olan çalışanlar için aynı talepleri ortaya çıkarmaz. Böylelikle sözlü ödüller, dönüşümcü lider tarafından, vizyona ulaşmaya

katkıda bulunduğuna inandığı davranışları işaret ederken çalışanların etkinliğini artırmak için kullanılabilir. Çalışanlar böylelikle çalışmalarının vizyona ulaşmaya nasıl yardımcı olduğunu daha kolay anlayabilir ve sonuç olarak daha motive olabilirler. Koşullu yaptırımlar, maddi ödüllerin doğasında da bulunan kontrol unsurunu içerir. Kontrol, içsel motivasyonu dışarıda bırakma potansiyeline sahiptir ve bu gerçekleşirse, dönüşümcü liderliğin sözde olumlu etkileri hafifletilir. Hiçbir lider, yaptırımları kullanmadan görevini yerine getiremezken, bunları büyük ölçüde uygulamak, yenilikçiliğin riskli olduğu inancını güçlendirebilir. Sonuç olarak, dönüşümcü lider tarafından ifade edilen vizyon, yenilikçi iş davranışını daha az etkileyebilir çünkü çalışanlar bunun bir ceza riski taşıdığından korkarlar (Fleming vd., 2016).

Araştırmacı vd. (2009), "İşletmelerin Yaratıcılık Kapasitesini Etkileyen Faktörlerin Tanımlanması: Endüstriyel Otomasyon Şirketleri" başlıklı bir çalışmada yenilikçilik kapasitesini oluşturan faktörlerin ne olduğunu araştırmıştır. Araştırmada elde ettiği sonuçlara göre yenilikçiliği etkileyen değişkenler: (1) Yenilikçi faaliyet liderliği ile uygun bir ortam yaratmak; (2) kurum içi ve dışı organizasyonun süreçlerine ve iletişimine sahip olmak; (3) bilginin stratejik yönetimi; (4) yeni fikirler toplamak ve üretmek; (5) yeniliğe dayalı insan kaynakları yönetimidir. Dönüşümcü liderliğin bulunduğu bir örgütün yenilikçiliğe açık bir ortam olduğunu bulgulamıştır.

Chooapani (2011), şirketteki 117 çalışan arasında yürüttüğü araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütteki yenilikçilik arzusu arasındaki ilişkiyi incelediğinde anlamlı bir pozitif ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Sonuçlar, tüm dönüşümcü liderlik değişkenleri (entelektüel uyarım, idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon ve kişisel düşünce) ile örgütsel yenilikçilik arzusu arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca idealize edilmiş etkinin örgütsel yenilikçilik arzusunu öngörme yeteneğine sahip olduğunu da tespit etmiştir.

Rosener etkileşimci liderliğin dört temel özelliğini ortaya koymuştur: katılım için teşvik, bilgi ve gücün yaygın paylaşımı, çalışanların öz-değerlerini artırma çabaları ve çalışanlara farklı çalışma görevleri için enerji verilmesidir. Yenilik ile ilgili olarak, Bossink (2004, s.216) interaktif liderin "başkalarına yenilik yapma yetkisi verdiğini, yenilik yapmak için onlarla işbirliği yaptığını ve kuruluşun da nasıl yenilikçi olabileceğini

gösterdiğini” belirtmiştir. Bu anlamda sadece bireyler değil, ekipler de güçlendirilebilir (Burpitt ve Bigoness, 1997). Bununla birlikte, dağıtılmış ve paylaşılan liderliğin aksine, bu yetkilendirme (tipik olarak bir proje veya işlevsel temel ile) sınırlıdır ve hala interaktif liderin kontrolü altında gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda, güçlendirilmiş liderler interaktif liderin delegeleri olarak hareket eder. Araştırmalar interaktif liderliğin tipik olarak bir tür rehberlik içerdiğini gösterir, yetkilendirilmiş çalışanlara koçluk yaparak ve onlara destek sağlayarak nasıl yenilik yapacaklarını gösterir (Bossink, 2007). Markham (1998) interaktif liderlerin güçlendirilmiş çalışanların faaliyetlerini yönlendirmek için iletişimsel taktikleri kullandıklarını bulmuştur. Etkilerle ilgili olarak, araştırmalar interaktif liderliğin özellikle takipçileri katılmaya ve katkıda bulunmaya teşvik etmek için uygun olduğunu ve bunun yenilikçilik iklimi üzerinde olumlu bir etki yarattığını ve yenilik hakkındaki genel coşku düzeyini yükselttiğini göstermektedir (Bossink, 2004). Bununla birlikte, bazı araştırmacılar, bu liderlik davranışının, gelecekteki belirli bir vizyonunun doğal eksikliği nedeniyle yenilik için yeterli olmayabileceğini savunmaktadır ve bu nedenle, diğer liderlik davranışlarıyla birlikte yürütülmesini tavsiye etmektedir (Norrgren vd.,1999). Hedeflerle ilgili olarak, araştırmalar interaktif liderliğin gerçekten firma yenilikçiliğine katkıda bulunduğuna dair bazı kanıtlar sunmaktadır. 20 şirkette 60 ekibin araştırılmasında Burpitt vd. (1997), ekiplerin aktif olarak katılım ve yetkilendirildiğinde en yenilikçi olduklarını bulmuşlardır. Bossink’in (2004) örnek olay incelemesi, interaktif liderliğin yenilikçi projelerin başarısına katkıda bulunabileceğine dair bazı işaretler vermektedir.

Denetimdeki üst düzey yöneticiler aynı zamanda vizyon belirleyiciler olduğunda insani hizmet kuruluşlarında yeniliği teşvik eder. Bu bireyler yenilikleri ve potansiyel etkileri araştırır, yeni kavramlar ve prosedürleri dener ve ortaya çıkan sosyal ve ekonomik eğilimleri inceler (Shin & McClomb, 1998). Jaskyte (2004) ayrıca, böyle bir liderliğin meydan okuma, güncel kalma, statükoya meydan okuma, yenilik yapmanın yollarını arama ve deney yapma ile ilişkili olduğunu bildirmiştir. İş sektörü ile ilgili olarak, Dyer vd. (2009) yenilikçi liderleri diğerlerinden ayıran beş keşif becerisi belirledi. Bunlar, ilişkilendirme, sorgulama, gözlemlleme, deney yapma ve ağ kurmayı içerir. Bu bağlamda, örgütsel yeniliğin önde gelen faktörleri, üç kategoriye ayrılır. Bunlar; örgütsel özellikler (ör. Büyüklük, yapı ve kültür), örgütsel üyelerin davranışı (ör. Şef ve orta yöneticilerin

veya çalışanlar yaratıcı fikirler ürettiklerinde) ve organizasyonun dış faktörleridir (örneğin, fon elde etmek için rekabet) (Crossan ve Apaydın, 2010).

Lider ve çalışan etkileşiminin kalitesiyle yenilikçilik, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, kariyer gelişimi, personel güçlendirme, işlem ve dağıtım adaleti gibi çok sayıda örgütsel değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır (Erdoğan, 2014, s.75-78). Lider ve çalışan etkileşiminin kalitesi çalışanlarda motivasyon, performans, örgütsel bağlılık gibi değişkenleri etkilediğinden örgütün yenilikçilik iklimini de etkilemektedir. Çalışanları motive edebilen, çalışanları ile iyi iletişim kurabilen dönüşümcü liderlerin bulunduğu örgütlerin yenilikçilik potansiyeli yüksektir.

Karizmatik liderler yüksek hedefler ve amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerini motive ederler ve onlara hareket kazandırır. Bu hedefler için güdülenen işçilerin ise yenilikçilik davranış algıları yüksek olmaktadır. Liderler örgütte yenilikçiliği uygulamak için karizmasını araç olarak kullanır. Entelektüel güdülemeyle idareciler sorunları çözüme ulaştırmada karizmadan yararlanmaktadırlar. (Keller, 2006).

McKinsey'in dergisinde yayınlanan makalede üst düzey yöneticilerin yüzde 70'inden fazlasının, yenilikçiliği, üç ila beş yıl içinde şirketleri için büyümenin en önemli üç itici gücünden biri olacağını belirtmiştir. Diğer yöneticiler, yenilikçiliği şirketlerin günümüz küresel iş ortamındaki değişim hızını artırmanın en önemli yolu olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Stratejik düşünürler, iş süreçlerinde, dağıtımda, değer zincirlerinde, iş modellerinde ve hatta yönetim işlevlerinde öncü yeniliklere öncülük etmek için geleneksel ürün ve hizmet kategorilerine odaklanmanın ötesine geçmektedirler (Barsh vd., 2008).

Çalışmada aynı zamanda çoğu yöneticinin yenilikçiliği teşvik etme yeteneklerinde genellikle hayal kırıklığına uğradığını göstermektedir: ankete katılan üst düzey yöneticilerin sadece yüzde 65'i verdikleri kararlarda "biraz" ya da "hiç" biçiminde güvindiklerini bildirmişlerdir. Yenilikçiliğin merkezi bir rol oynadığı bir organizasyon kurmaya başlamak bile çoğu yöneticinin hayal ettiğinden çok daha zor olduğu ifade edilmiştir. En başarılı uygulayıcıların yaklaşımlarını taklit edenlerin çoğu, bu yolun

etkisiz olduğunu bulmuştur. Ölçekte gerçek değer yaratmak için yenilikçiliği sürdürmenin daha da zor olduğu belirtilmektedir. 600 küresel şirket yöneticisi ve profesyoneliyle gerçekleştirilen ayrı bir ankette, katılımcılar liderin kurumun yenilikçi performansının en iyi öngörücüsü olduğuna işaret etmişlerdir. Kendi organizasyonlarını sektöründeki diğer şirketlerden daha yenilikçi olarak tanımlayanlar liderlik yeteneklerini " güçlü " veya " çok güçlü " olarak oranladılar. Buna karşılık, kendi kuruluşlarının yenilik yapma yeteneğinin ortalamanın altında olduğuna inananlar, liderlik yeteneklerini önemli ölçüde daha düşük ve bazı durumlarda zayıf olarak derecelendirdiler.

Janssen vd. (1997) bir BT (Bilgi Teknolojileri) organizasyonunda yenilikçi davranışların etkili olduğunu belirtmiştir. De Jong ve Carpay (1991) liderlik davranışı ile Ar-Ge Ekibi sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bu araştırma sonucunda liderlik türleriyle yenilikçilik arasında anlamlı ilişki tespit etmiştir.

İnovasyon desteği, ekip üyelerinin, ekip içinde yeni fikirlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlayan, destekleyici davranışlar sergileme derecesini yansıtan takım düzeyinde bir değişkendir. Her ne kadar bu destekleyici davranışlar daha yüksek kalitede yenilikler sağlamasa da, yenilikçilik desteğinin yenilik miktarıyla pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Burningham ve West, 1995).

Yukarıdaki kavramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

H_{1a}: Etkileşimci liderlik yenilikçi iş davranışını etkiler.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışını etkiler.

4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Jung vd., (2003), dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu; dönüşümcü liderlikle güçlendirmenin ve yenilikçiliği güdüleyen organizasyonel iklimin olumlu yönde ilişkisi olduğunu saptamıştır. Sarros vd., (2008) çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilikçiliğin anlamlı ve olumlu yönde ilişkisi bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Khan vd. (2009), bir araştırmada şunları bulmuştur: (1) Örgütsel büyüklük, dönüştürücü liderliğin (entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon, kişisel düşünce, karizma ve idealize edilmiş etki) dışında örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide ılımlı bir rol oynamaktadır; (2) bulgular aynı zamanda dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki önemli olumlu etkisini de göstermektedir.

Hsiao ve Chang (2011), çalışmalarında dönüştürücü liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Sonuçlar aynı zamanda örgütsel öğrenmenin, dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide bir moderatör olarak rol oynadığını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik başlangıçta Burns (1978) tarafından tanıtılmış ve Bass (1985) tarafından daha da geliştirilmiştir. Genellikle karizmatik liderliğin daha da geliştirilmesi olarak anlaşılmıştır (Smith vd., 2004); hatta bazı çalışmalar bu iki kavramı neredeyse birbirinin yerine kullanabilir (Paulsen vd. 2009). Yüksel (1989), dönüştürücü liderlik araştırmalarının temel motivasyonunu, örgütleri dönüştürmek için uygun bir türün kavramsallaştırılmasında görür. Bu arka plana karşı, dönüştürücü liderlik aynı zamanda yenilikler ve değişim açısından en aktif olarak araştırılan liderlik davranışdır.

Karizmatik liderliğin yanı sıra, liderlik sürecinin başarılı bir şekilde üstesinden gelmek için liderlerin ne yapması gerektiği sorusu ile ilgili çok fazla araştırma yapılmıştır. Burada özellikle Avolio vd. (1991, s.22), karizmatik etkinin yanında “ilham veren güdülenme”, “entelektüel uyarım” ve “kişiselleştirilmiş düşünmenin” dönüştürücü liderliğin en önemli unsurları olduğunu belirtmişlerdir. Bass (1990), hedefler üzerinde birlikte çalışma ve takipçileri sürekli güncel tutma gereğini vurgulamaktadır. Yeniliklere özel olarak bakıldığında, Howell ve Higgins (1990)’ e göre dönüştürücü liderler başkalarını motive eden, insanlarla iyi iletişim kurabilen, tam olarak ne yapacağını bilen ve risk alabilen davranışlar sergiler. Araştırma aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin yenilik bağlamında takipçiler üzerindeki etkilerine dair çeşitli görüşler sunmaktadır. Karizmatik liderlik anlayışlarına çok benzeyen dönüştürücü liderlik, öz-yeterliliği de arttırmakta, içsel motivasyonuna ve çalışanların psikolojik güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009; Paulsen vd., 2013). Takipçilerin performans

beklentilerini yükseltir, kişisel değerlerini ve benlik kavramlarını dönüştürür ve onları daha yüksek bir ihtiyaç ve istek düzeyine taşır (Jung vd. 2003; Kahai vd. 2003). Buna ek olarak, bazı yazarlar dönüşümcü liderliğin güven düzeyini artırabileceğini bulmuşlardır (Dirks ve Ferrin 2002; Jung, et al.2003).

Jamaludin ve Rahman (2011) yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin yaratıcılığı teşvik etmek için daha uygun görüldüğü ve yenilikleri uygulamayı teşvik ettiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Nadler ve Tushman (1990) örgütsel yenilikçilik için karizmatik ve enstrümantal liderliğin bir kombinasyonunu, Bass ve Avolio (1994) ise dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bir kombinasyonunu önermektedir. Sonuç olarak, dönüşümcü liderler örgütte dönüşümü gerçekleştirmek, yenilikçiliği teşvik etmektedir.

Şirketler, liderlik yoluyla rehberlik sağlayarak, yalnızca iç görüşleri dikkate almak yerine, kendilerini yeni iç görümlere, çevresel gereksinimlere, bakış açılarına, genel hedeflere ve müşteriden gelen fikirlere açabilirler (Osborn ve Marion, 2009). Üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı, astların fikir üretmeye açıklığını, beklentilerin ötesinde performansı, bağımsız düşünmeyi ve birlikte geliştirmeyi desteklemesi, gerekenden daha fazla sorumluluk alma istekliliğini teşvik edebilir (Boerner vd., 2007). Ek olarak, açıklık, üst düzey yöneticilerin etkileşimci liderliğinden beklentileri net bir şekilde ifade ederek, hedefler belirleyerek ve bunları netleştirerek açık, geribildirime dayalı bir ilişkiyi teşvik ettiklerinden kaynaklanabilir (Vaccaro vd., 2012). Etkileşimci liderlik türünü benimseyen üst düzey yöneticiler, böylelikle müşterilerle birlikte geliştirme sırasında örgütsel üyelerden ne beklendiğine dair net bir anlayış aktarırlar, böylece etkileşimci liderlik, şirketlerin açıklığını vurgulamak ve ortak geliştirme projelerine yön vermek için bir kaldıraç görevi görebilir.

Yenilikçilik odaklı bir strateji uygulamak, şirketlerin müşterilerini heyecanlandırmasına, rakiplerinden daha iyi performans göstermesine, onlardan daha önce pazarlara girmesine ve yenilikçi bir ürün portföyü oluşturmaya yardımcı olabilir (Stock ve Zacharias, 2011). Üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı, ortak gelişimin yararına böyle bir yenilikçilik odaklı stratejinin uygulanmasını teşvik edebilir, çünkü bu, sistemlerin ve yapıların oluşturulmasını destekleyen bir vizyon, ilham ve özerklik sağlayarak kuruluşun açıklığını artırır (Bryant, 2003).

Dönüşümcü liderler, örgütsel üyelerin kolektif kararlara ve faaliyetlere katılımını aktif olarak teşvik etmeye odaklanır (Aragón vd., 2007), böylece üyeleri dahil olmaya ve kendi çıkarlarını ertelemeye motive eder.

Dönüşümcü liderlik sergileyen üst düzey yöneticiler, örgüt üyelerini, yenilikçi ve yaratıcı olma veya şirket ile fikirlerini paylaşma gibi üst düzey yöneticilerin değerlerini kendilerininmiş gibi kabul etmeleri için motive ederler (Elenkov ve Manev, 2005). Bu teşvik, yenilikçilik odaklı bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını destekler. Dolayısıyla, yenilikçilik odaklı bir strateji, dönüşümcü bir şekilde liderlik eden yöneticiler için daha etkili bir ortak geliştirme itici gücü olmalıdır. Örgütsel üyelerin, şirketin uzun vadeli hedefleri, misyonları ve vizyonları konusundaki güçlü farkındalığı, odaklarını kısa vadeli, acil çözümlerden veya hedeflerden uzun vadeli bir perspektife kaydırır (Jung vd., 2003). O zaman bu üyelerin birlikte geliştirmeyi vurgulayan yenilikçilik odaklı bir strateji izlemesi daha doğaldır. Genel olarak, üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderliği, organizasyon üyelerine vizyon, ilham ve özerklik sağlar; bu, birlikte geliştirme projelerinde yenilikçilik odaklı bir strateji uygulamak için uygun görünmektedir.

Rao ve Weintraub (2013), liderlerin kendi organizasyonlarında kasıtlı olarak bir yenilikçi kültürü yaratmalarını ve bu kültürün varlığını ölçmelerini veya değerlendirmelerini tavsiye etmektedir. Kuczmarski (2003) tarafından da bu görüş desteklenmektedir. Rao ve Weintraub (2013) ayrıca kuruluşların bu tür değerlendirmelerden elde edilen sonuçları, özellikle kıdemli liderler ve çalışanlar arasında, coğrafi konumlar arasında veya sektörler arasında olmak üzere çoklu faktörlerde algılanan farklılıkları belirlemek için nasıl kullanabileceklerini açıklamaktadır.

Yukarıdaki kavramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

H_{2a}: Etkileşimci liderlik örgütsel yenilikçiliği etkiler.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik örgütsel yenilikçiliği etkiler.

4.3. Örgütsel Yenilikçilik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

King ve Anderson (2002) da örgütsel yenilikçiliğin yenilikçi iş davranışını teşvik ettiğini belirtmektedir. Yeniliğe açık bir örgütte yeniliği gerçekleştirmek ve çalışanları yenilikçi davranışa güdülemek daha kolaydır.

De Jong ve Hartog (2008), yenilikçilik sürecinin örgütte başladığını, yenilikçi bir örgüt iklimi içinde yenilikçiliğin başarıya ulaşmasının mümkün olacağını belirtmektedir. Ayrıca örgütteki yenilikçilik yaklaşımının, çalışanları yenilikçi iş davranışına yönelttiğini belirtmektedir.

İmran vd. (2010), açık sistemin olduğu ve rasyonel hedeflerin bulunduğu yenilikçi örgüt ikliminin, yenilikçi iş davranışını olumlu etkilediğini bulmuşlardır.

Örgütün desteğinin yanında çalışanın algısı da yenilikçi iş davranışının sergilenmesinde etkilidir. Çalışanlar sergiledikleri yenilikçi iş davranışının, iş birimleri veya iş rolleri için performans artışı sağladığına inandıkları zaman, daha fazla yenilikçi iş davranışı sergilemektedirler. Ayrıca çalışanların örgütteki resmi rollerinin yanı sıra gayri resmi sosyal Ün'leri de, onlardan beklenen yenilikçi iş davranışı imajını ve performansını etkiler (King ve Anderson, 2002, s.151). Yenilikçi olduklarına dair Ün'e sahip olan çalışanlar, bir değer olarak yeniliği içselleştirir ve yenilik yaparak yaptıkları işe katkı sağlarlar. Nemerzitski vd. (2013), öğretmenlerin yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörleri inceledikleri araştırmalarında; çalışanların yenilikçi iş davranışının gerekli olduğuna inandıklarını, çalışanlar arasında iş birliğinin ve aktif katılımın olduğunu, özgürce yenilik yapılabilen çalışanların otonomiye sahip olduğunu, özgürlükçü iş ortamıyla yeniliğe dayalı davranışların pozitif yönlü anlamlı ilişkisini olduğunu saptamışlardır.

Kurumsal teori, kuruluşların yenilikçi çabalarının gerekliliğini savunur çünkü finansman ve meşruiyeti güvence altına almak, örgütsel hayatta kalma için iki anahtar faktördür. Kurumsal teori organizasyonların neden yenilik yaptığını ve yenilikçiliğe nasıl ulaşabileceklerini anlamada da yararlıdır. Kurumsal teorinin temel kavramı meşruiyettir. Örneğin, belirli bir endüstri alanında, "prestijli kuruluşların yenilik yapma meşruiyetleri sağlandığı ve bu ilk yenilikçilerin geç benimseyenler için değişimi meşrulaştırdığı"

durumdur (Sherer ve Lee, 2002, s.102). Bu süreçte, yukarıda sunulan yeniliğin çeşitli önde gelen belirleyicileri eş zamanlı olarak belirlenir ve kurumsallaştırılır. Başka bir deyişle, bu faktörler, organizasyonel yeniliği teşvik etmek için en iyi yönetim yöntemleri olarak geniş çapta kabul görmekte ve önerilmektedir. Tersine, yapısal durum teorisi, örgütsel yeniliği, örgütsel yeniliğin belirleyicilerinin ve durumsal faktörlerin uygunluğunun bir ürünü olarak tanımlar. Özellikle, Damanpour (1996), örgütün türünü yenilikle arasındaki ilişkide durumsal bir faktör olarak tanımlamıştır. Örgütsel tip, bu ilişkide moderatör olarak da kullanılır. Bunun nedeni, kuruluşların genellikle birkaç türe ayrılmasıdır (örneğin, girişimci veya muhafazakar firmalar, üretim veya hizmet kuruluşları ve kar amaçlı veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar). İnsani hizmet kuruluşlarında örgütsel yeniliğin belirleyicileri, örgütsel tip, yaş, iç yapı, hizmet türü, dış çevre ve mali ve yasal istikrar düzeyine bağlı olarak değişebilir. Bu teorik perspektifler, çeşitli insani hizmet organizasyonları türlerinde yenilikçilik eğilimini ve yenilikçiliği etkileyen faktörleri karşılaştırmanın gerekli olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik, verimliliği ve etkinliği artırdığı için Ar-Ge'yi tamamlar. Başka bir deyişle, yenilikçi bir firma, aynı miktarda Ar-Ge yatırımı ile daha yüksek kalitede daha hızlı çıktı ile karakterize edilir. Ekonomilerde yeniliğe en önemli katkıları yüksek teknoloji endüstrileri ürettiği için, geçmiş araştırmalar kurumsal yönelim ve performans arasındaki ilişkiyi incelemek için bu sektöre odaklanmıştır. Firma yenilikçiliği, firma yüksek teknoloji endüstrisine ait olduğunda ve radikal yenilikçilik peşinde koştuğunda firma performansı üzerinde daha olumlu bir etkiye sahiptir. Her ikisi de yüksek Ar-Ge yoğunluğunun belirleyicileridir ve bunlar yenilikçilik ile Ar-Ge yoğunluğu arasındaki sinerjiyi destekler. Örgütsel yenilikçilik ve teknolojik yenilikçilik iyi entegre edildiğinde, şirketler güçlü performans sergiler (Newbert vd., 2008).

Yenilikçiliği destekleyecek altyapıyı, bir pazarı ve değer yönelimini etkilemek için gerekli operasyonel seviye davranışları ve çevreyi içeren çok boyutlu bir bağlam olarak tanımlayan Dobni (2008) 'dir. Organizasyonlarda yenilikçilik kültürüne olan ilgi arttıkça, bu çok boyutlu yapının mevcut kavramlarını desteklemek veya biraz değiştirmek için düzinelerce başka görüş ortaya çıkmıştır. Anderson ve West (1998), dört faktörlü bir çalışma grubu yenilik ortamı modeli önermiştir. Bunlar: vizyon, katılımcı güvenlik, görev

yönlendirme ve yenilik için destektir. Humphreys vd. (2005) küçük-orta ölçekli bir işletmenin yenilikçiliğinin zaman içindeki ilerlemesini değerlendirmek için Francis'in (2005) yenilikçilik boyutlarını (yön, yetenek, kültür, öğrenme, yapı ve süreç ve karar vermeyi içeren) uygulamıştır. Son olarak, örgütsel iklim araştırmasının kültürün yüzey yapılarının anlaşılmasına daha iyi yardımcı olduğu ve iklimin daha kolay değerlendirilip ölçülebileceği teorisi ile hareket eden Remneland-Wikhamn vd. (2011), Patterson vd. (2005) tarafından yapılan araştırmayı entegre etmiştir. Önceki araştırmacılar yenilikçilik kültürünü diğer kritik organizasyonel sonuçlarla ilişkilendirmeye çalışırken, Rao ve Weintraub'un (2013) çalışması yenilikçilik kültürünün inşasına odaklandı ve gözlemlenebilen kapsamlı ve çok faktörlü bir yenilikçilik kültürü teorisi ile sonuçlandı. Rao ve Weintraub'ın yenilikçi bir kültürün altı yapı taşı, yenilik teorisi üzerine uygulayıcı literatür olan örgütsel kültür üzerine mevcut literatür üzerine inşa edildi. Çok sayıda sektördeki yüzlerce şirketin vaka çalışmaları ve yenilikçilik üzerine diğer ampirik çalışmalar sonucunda örgütsel yenilik iklimi ile ilgili kaynak, süreç, başarı, değerler, davranışlar ve iklimden oluşan altı yapı taşını önerdiler.

Yenilikçilik kavramı bir yeniliği ve bir organizasyonu tanımlamak için farklı iki şekilde kullanılmıştır. Bir yandan yeniliğin büyüklüğünü veya önemini ifade ederken öte yandan, bir kuruluşun yenilik yapma kapasitesini tanımlamak için de kullanılmıştır ve dolayısıyla yenilikçi performansın habercisidir. Bu anlamda yenilikçilik, sosyal sermayenin yenilikçi davranışı kolaylaştırmasını sağlayan kültürel bir öncü olarak ele alınır ve daha sonra yenilikçi ve uyarlanabilir organizasyonların nasıl yaratılacağını anlamının merkezi bir yönü olarak kabul edilir (Hurley vd., 2005). Yenilikçilik, bireysel ve grup fikir üretme, öğrenme, yaratıcılık ve değişimin özellikleri olan bir dizi bireysel ve grup düzeyinde özelliklerle ilgilidir. Bu bağlamda, yenilikçilik, kuruluşların yenilikçi ürünler üretme potansiyelini yansıtır.

Tüm yazarlar en az bir noktada hemfikirdir: yenilikçilik yeniliğe açık olmak anlamına gelir (Garcia ve Calantone, 2001). Belirli bir yeniliğin yenilikçiliğinin derecesi, sonradan ne kadar yeni olduğu ile ilgilidir.

Bir ürünün yeniliği, odak firmanın kendisinden başlayarak, daha büyük rakip grupları için ne kadar yeni olduğu ile belirlenir (Kleinschmidt & Cooper, 1991). Daha

sonra ürün yenilikleri, firmaya sunulan yeniliklere, sektöre yönelik yeniliklere ve dünyaya yeniliklere göre sınıflandırılabilir ve son derece yenilikçi, orta düzeyde yenilikçi ve 'düşük' yenilikçi olarak kabul edilebilir. Tüm bu durumlarda, bir ürün yeniliğinin önemi, ürünün yeni olduğu odak firmanın kendisinden tüm dünyaya kadar rakipler grubunun büyüklüğüne bağlıdır.

Rekabetin olduğu piyasalarda örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışları ortaya çıkar. Yeniliğin rekabet ortamı üretim ve pazar veya teknolojik ve ticari gibi farklı boyutlardan etkilenebilir. Yeni olan bir şey, yenilikçilik konusunda en yüksek puanı alır. Bu yaklaşım, yalnızca farklı unsurları ve boyutları dikkate alarak değil, aynı zamanda yeniliğin bir bütün olarak dahil edildiği ekonomik ortamı dikkate almaya çalışarak genişletilebilir. Seçim sistemleri çerçevesi bir pazardaki üreticiler, tüketiciler ve seçiciler arasındaki etkileşimler açısından rekabeti tanımlar. Tüketiciler, üreticiler veya uzmanlar olabilecek seçiciler, nihayetinde ürünlerin değerini ve belirli bir seçim sisteminin hakim olduğu endüstrideki / pazardaki rekabetçi süreçlerin sonucunu belirler. İlgili seçim sistemindeki ilgili seçiciler için daha yenilikçi olarak kabul edilen bir şey daha yenilikçi olur. Bu, örneğin Garcia ve Calantone (2001) tarafından ayırt edilen boyutların her birinin önemli olabileceği anlamına gelir. Seçiciler tüketiciyse, pazara yeni gelen boyut en önemli olacaktır; rekabet dinamiklerini doğrudan ölçmek zordur. Ancak, ilgili seçiciler tarafından sektördeki ürünleri kategorize etmek için kullanılan sınıflandırma şemasının, seçicilerin tercihlerini yansıtacağı ve dolayısıyla sınıflandırma dinamikleri incelenerek rekabet dinamiklerinin gözlemlenebileceği söylenebilir. Sınıflandırma sistemleri, mevcut kategorilerle farklılıkları ve benzerlikleri göstererek, yeni ürünlerin kavranmasını kolaylaştırarak ve mevcut ve / veya yeni, rakip ürünlerle karşılaştırılmasına olanak sağlayarak yenilikleri kategorize eden araçlar olarak hizmet eder. Örgütsel yenilikçilik anlayışının bulunduğu örgütlerde yenilikçi iş davranışları ortaya çıkar. Böylece, yenilikler, yeni kategorilerin veya türlerin ortaya çıkışına bakılarak tespit edilebilir (Mezias ve Mezias, 2000).

Farklı bir ürünün icadı yenilikçi davranışları gerektirir. Bu da ancak yenilikçi örgütlerde gerçekleşir. Bir ürün kolayca uzun süreli ve istikrarlı bir kategoride sınıflandırılabiliriyorsa, çok yenilikçi olarak kabul edilmeyecektir. Bunun aksine, bir ürün

yeni alt kategorileri ilk işgal eden veya hatta yeni bir alt kategorinin oluşturulmasıyla sonuçlanacak kadar farklıysa, yenilikçilik açısından yüksek puan alacaktır. Nihayetinde, son derece yenilikçi ürünler, sadece mevcut sınıflandırma şemasında değil, aynı zamanda, daha da önemlisi, endüstrideki ilgili seçiciler kümesinde de değişiklikler olacağı için, seçim sisteminin kendisinin bileşiminde potansiyel olarak değişikliklere neden olabilir (Wijnberg, 2004).

Yenilikçiliğin performansı artırmada algılanan rolüne rağmen bilgi sınırlı kalmakta ve yenilikçiliği artırmaya ilişkin firmaların çabalarına çok az fikir vermektedir. Yenilikçiliğin itici güçleri ve bunların eşzamanlı etkileri hakkında bilgi azdır (Hult, vd., 2004). Bu da yenilikçiliğin geliştirilebileceği ve iyileştirilmiş performans sonuçlarının kolaylaştırılabileceği mekanizmaların anlaşılmasını sınırlar. Üçüncüsü, mevcut araştırmalar çeşitli performans ölçütleri kullanmıştır; ancak çoğu, algılanan başarıya odaklanmıştır ya da tek boyutlu veya kapsam açısından dar olup, temel iş performansı yönlerine değinmekte başarısız olmuştur. Farklı bir ürünün icadı yenilikçi davranışları gerektirir. Bu da ancak yenilikçi örgütlerde gerçekleşir (Robson vd., 2008).

Yukarıdaki kavramsal çerçeve doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H₃: Örgütsel yenilikçilik yenilikçi iş davranışını etkiler.

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, model ve hipotezler, evren örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin analizine yer verilmiştir.

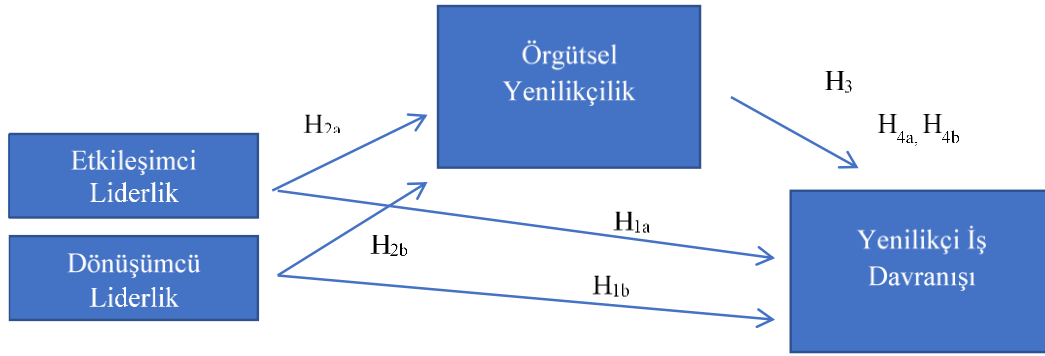
5.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin rekabet edebilmesinde örgütsel yenilikçilik önemli bir faktördür. Yeniliğe açık bir örgüt yapısı da yenilikçi iş davranışını etkilemesi açısından önem arz etmektedir. Yenilikçi iş davranışı sayesinde işletmeler rekabet gücü ve katma değeri yüksek ürün ve hizmetler ortaya çıkarabilir. Farklı liderlik türleri ile örgütsel yenilikçilik arasında ilişkiler bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı; işletmelerdeki etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışına etkisini incelemek ve bu ilişkide örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü olup olmadığının tespit edilmesidir.

5.2. Model ve Hipotezler

Araştırmamızın modeli aşağıdaki Şekil-2 de gösterildiği gibidir:



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın değişkenleri; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları, örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışlarıdır.

Araştırmada aracı etkiyi ölçmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H_{1a}: Etkileşimci liderlik, yenilikçi iş davranışını etkiler.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışını etkiler.

H_{2a}: Etkileşimci liderlik, örgütsel yenilikçiliği etkiler.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik, örgütsel yenilikçiliği etkiler.

H₃: Örgütsel yenilikçilik, yenilikçi iş davranışını etkiler.

H_{4a}: Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Etkileşimci liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisi vardır.

Ayrıca etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının, örgütsel yenilikçiliğin ve yenilikçi iş davranışının sosyo demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

5.3. Ana Kütle ve Örneklem

Sanayi sektörünün Türkiye ekonomisi için önemi büyüktür. Özellikle 2018 yılından itibaren Ar-Ge firmalarının artması ile birlikte sanayi sektöründe Ar-Ge ünvanına sahip olmak ve ürünlerini Ar-Ge çatısı altında üretmek isteyen firmaların arttığı gözlemlenmektedir. Bunun en büyük sebebi devlet teşvikleri ile yenilikçiliğin özendirilmesidir (TC.Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Sanayi sektörü içinde otomotiv sektörü ülke ekonomisine katkısı ve yenilikçilik açısından önemli bir yere sahiptir. Gelişen yeni teknolojiler karşısında rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve sürdürülebilir olmak için firmalar özellikle endüstri 4.0, robotik sistemler gibi üretim sistemlerinin modernizasyonu ve büyük veri yönetimi gibi dijital dönüşüme yönelik yatırımları öncelikli hedefleri arasına almaktadır (Savunma ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları, 2021), bu da sanayi sektöründe yenilikçiliğin artacağını göstermektedir.

TUİK 2020, Yıllık Sanayi Ürün (PRODCOM) İstatistikleri verilerine göre; ülkemizde 1 milyon 110 bin 711 adet otomobil üretimi gerçekleşmiştir.

Otomobil ana sanayinin sürekli bir yenilik içinde olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Ancak ana sanayiye hizmet veren tedarikçi firmaların yenilikçilik süreçlerinin her zaman ana sanayinin hızına yetişemediği de ortadadır. Bu nedenle Otomotiv Tedarik Sanayi İhtisas Organize Sanayi Bölgesi (TOSB)’nde bulunan, ana sanayiye hizmet veren, 2018 yılı itibarıyla Ar-Ge ünvanına sahip olmuş firmalar örnekleme dahil edilmiştir. Söz konusu Organize Sanayi Bölgesinde Ar-Ge ünvanına sahip 12 firma bulunmaktadır. Bu firmalardan Pandemi süresince üretime kesintisiz devam eden 6 işletme bulunmaktadır. Söz konusu 6 işletmeden de tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 2 firma çalışanları arasında yapılmıştır. Bu firmalarda çalışan toplam personel sayısı 600’dür. Araştırmanın kontrol değişkenleri; beyaz yakalı, en az lise mezunu ve aynı şirkette en az 1 yıl kıdem sahibi olmak şeklindedir. Bu kriterlere uyan toplamda 250 çalışana anket uygulanmış ve hepsinden geri dönüş sağlanmıştır.

5.3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Veri toplama yöntemi olarak anket seçilmiştir. Anketler 2020 yılı pandemi döneminde Google formlar üzerinden firma çalışanlarına çevrimiçi olarak toplanmıştır. Araştırmada demografik sorular, Liderlik Türleri Ölçeği, Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır.

Demografik Sorular; “Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görevi, kurumdaki hizmet süresi, sektördeki çalışma süresi, aylık gelir” değişkenlerini içeren sorulardan oluşmaktadır.

Liderlik Türleri Ölçeği; Araştırmada liderlik türlerinin çalışanlar perspektifinden ölçülmesi amacıyla Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Türleri Ölçeğinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışını ölçen sorular kullanılmıştır. Etkileşimci liderlik davranışının 'Koşullu ödül' ve 'İstisnaya göre yönetim (aktif)', 'İstisnaya göre yönetim (pasif)' olarak 3 alt boyuttan , Dönüşümcü liderlik ise 'İdealleştirilmiş etki', 'ideal davranış', 'İlham verici motivasyon', 'Entelektüel uyarım' ve 'Bireysel Destek' olarak 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 32 maddeden oluşmakta ve 5’li likert tipi sıklık ölçeğidir.

Örnek soru ifadesi: “Yöneticim onunla kendimi ilişkilendirdiğim için benimle gurur duyar.” şeklindedir.

Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği; Wang ve Ahmed (2004) in Örgütsel Yenilikçilik Yapısı ölçüm aracı araştırmamızda kullanılmak üzere benimsenmiştir. Ölçek, ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik olmak üzere beş boyut altında dörder maddeden toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Araştırmacılar ölçek boyutları için ($\alpha=0,87$) ile ($\alpha=0,6388$) arasında değişen güvenilirlik katsayıları bildirmişlerdir. Ölçek maddelerinin puanlaması “1= kesinlikle katılmıyorum” ile “5= kesinlikle katılıyorum” şeklinde beş basamaklı Likert ölçeği ile yapılmıştır. Bazı maddeler ters kodlanmıştır, ordinal düzeyde ölçüm yapmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, yüksek yenilikçi performans algısını anlatmaktadır.

Örnek soru ifadesi: “İş yapma şeklimizde yeni yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden önemli destek görürüz.” şeklindedir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği; De Jong ve Den Hartong (2008) tarafından geliştirilen yenilikçi iş davranışı ölçeğinin 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; fırsatların keşfedilmesi, fikir üretme, fikre destek bulma ve fikrin uygulamaya geçirilmesidir. Ölçek içerisinde ‘‘Bu çalışan ne sıklıkla...’ diye başlayan 10 ifade bulunmaktadır. Ölçekte 5’li likert tipi kurgulanmıştır.

Örnek soru ifadesi :“Günlük çalışmamın bir parçası olmayan konulara dikkat ederim.” şeklindedir.

5.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma Dünya genelinde gerçekleşen Covid-19 salgını sırasında gerçekleştirilmiş ve aktif olarak üretime devam eden beyaz yakalı firma çalışanları arasından 250 kişilik bir ekibe çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Bu araştırmanın bulguları örneklem ile sınırlıdır.

Araştırmanın kapsamını oluşturan değişkenler ilerleyen süre zarfında anlam değişikliğine uğrayarak farklı algılara neden olabileceğinden, elde edilen bulgular oluşturulduğu zaman içerisinde sınırlıdır.

5.5. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Geçerlilik Analizi; ölçeğin ölçülmesi planlanan değişkenleri doğru olarak ölçüp ölçmediğini belirler (Çakmur, 2012). Bu araştırmada kullanılan ölçekler literatürde geçerliliği kabul edilmiş olan ölçeklerdir. Literatürde en çok kullanılan geçerlilik türleri içerik geçerliliği ve yapı geçerliliğidir.

İçerik geçerliliği; ölçekteki maddelerin ölçülmek istenen kriterleri ne kadar yansıttığı ile ilgilidir. Kullanılacak ölçümdeki maddelerin sayısı ve kalitesinin, söz konusu kavramla ne kadar ilişkili olduğu önem arz etmektedir. Araştırmada ölçeklerin orijinal faktörleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Ancak yine de ölçek geçerliliklerinin içerik geçerliliğini sağlaması amacıyla sorular öncelikle İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, sonra tekrar Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Çeviriler tamamlandıktan sonra 3 yönetici ve altında çalışan 5 er kişilik grupla paylaşılarak yorumları alınmış, gelen önerilere istinaden gerekli düzenlemeler yapılarak anket uygulanabilir bir düzeye getirilmiştir. Sonuç olarak anketlerin içerik geçerliliği sağlanmıştır.

Yapı geçerliliği; kullanılan ölçeklerin hangi özelliği ölçtüğü ile ilgilidir. Faktör analizi, söz konusu olguyu ölçen birden çok değişkenin karşılıklı ilişkisini inceleyerek söz konusu değişkenleri gruplandırmak için kullanılan bir istatistik yöntemidir (Saruhan & Yıldız, 2017). Kullanılacak olan ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla genellikle faktör analizi yöntemi kullanılmaktadır (Karasar, 2014, s.152). Bu çalışmada da yapı geçerliliği faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin literatürde geçerlilikleri kabul edilmiştir ancak yine de söz konusu ankete katılım gösteren kişilerin ölçekteki maddeleri farklı algılamaları olasıdır. Bu nedenle faktör analizi yapılmış ve değişkenlere ait ifadeler yeniden gruplandırılmıştır. Bunun sebebi; ölçeklerin anketi dolduran kişiler tarafından farklı algılanıp algılanmadığı tespit etmek, başka bir deyişle katılımcıların söz konusu değişkenler ile ilgili algılarının tutarlı olup olmadığını ortaya koymaktır.

5.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi –DFA

Yaşlıoğlu'nun 2017 yılında yayınlamış olduğu makaleye göre “faktör analizi için en küçük örneklem sayısının 50 olması gerektiği” belirtilmektedir. Faktör analizi için

gerekli olan örneklem büyüklüğünün doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için de yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

“DFA, daha önceden açılımlayıcı faktör analizi ile belirlenmiş faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamaktadır” (Özdamar, 2004). Kullanılan ölçek yapıları yapılan analizler ile geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ve sonrasında DFA ile sınanmıştır. Ölçek yapısı için DFA yapılmış olup Akgün, Büyüköztürk, Özkahveci ve Demirel (2004), tarafından kabul edilen uyum indeksleri sınır değerleri araştırmada temel alınmıştır. 250 kişilik örneklem grubundan elde edilen verilerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 6. “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
İdealleştirilmiş Etki					
1- Yöneticim onunla kendimi ilişkilendirdiğim için benimle gurur duyar.	250	3,76	,99	-,780	,246
2- Yöneticim ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka planda tutar.	250	3,63	1,20	-,660	-,600
3- Yöneticim kendisine saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	250	3,98	1,04	-1,129	,785
4- Yöneticim güç ve güven duygusu sergiler.	250	3,85	1,04	-,929	,259
İdeal Davranış					
5- Yöneticimle en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurum.	250	3,53	1,16	-,628	-,496
6- Yöneticim, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	250	3,84	1,00	-,957	,426
7- Yöneticim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	250	3,90	1,08	-1,072	,521
8- Yöneticim ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	250	4,04	,95	-1,319	1,812
İlham Verici Motivasyon					
9- Yöneticim gelecek hakkında iyimser konuşur.	250	3,80	1,01	-,852	,105
10- Yöneticim başarılması gerekenler hakkında hevesle konuşur.	250	4,00	1,00	-1,139	,925
11- Yöneticim zorlayıcı bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	250	3,45	1,10	-,355	-,734
12- Yöneticim hedeflerin başarılacağı konusunda güven verir.	250	3,90	1,00	-1,040	,724
Entelektüel Uyarım					
13- Yöneticim kritik varsayımların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için yeniden inceler.	250	3,87	,94	-1,077	1,245
14- Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.	250	3,91	1,03	-,934	,210
15- Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.	250	3,81	1,12	-,909	-,047
16- Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni bakış açıları önerir.	250	3,80	1,04	-,918	,198
Bireysel Destek					
17- Yöneticim öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	250	3,70	1,16	-,752	-,394
18- Yöneticim bana sadece grubun bir üyesi değil birer birey olarak davranır.	250	3,81	1,11	-1,025	,380

19- Yöneticim benim diğerlerinden farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan kişi olarak görür.	250	3,68	1,10	-,830	,004
20- Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.	250	3,68	1,13	-,814	-,213

Ölçek ifadelerinin tek değişkenli normallik varsayımını sağlaması gerekmektedir. Tek değişkenli normallik varsayımı, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak değerlendirilmiştir. “dönüşümcü liderlik ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması değişkenlerin tek değişkenli normallik varsayımına uyum gösterdiğini ifade etmektedir” (Tabachnick ve Fidell, 2013). George ve Mallery tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada çarpıklık ve basıklık katsayılarının sınır değerlerinin daha geniş olduğunu ve +2,00 ile -2,00 arasında kabul gördüğü ifade edilmiştir. Sonuç olarak ölçek ifadelerinin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 7. “Etkileşimci Liderlik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Koşullu Ödül	n	Ort	SS	Çarpıklık k	Basıklık k
21- Yöneticim çabalarım karşısında bana destek olur.	250	3,88	,99	-,934	,332
22- Yöneticim belli dönemlerde, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.	250	3,87	,95	-1,259	1,753
23- Yöneticim amaçlara ulaşıldığında kişinin ne elde edebileceğini net bir şekilde açıklar.	250	3,81	,95	-1,157	1,386
24- Yöneticim beklentileri karşılandığında memnuniyetini ortaya koyar.	250	4,08	,90	-1,403	1,288
İstisnalar Yönetim (Aktif)					
25- Yöneticim dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve kural ihlalleri konularında yoğunlaştırır.	250	3,39	1,13	-,378	-,962
26- Yöneticim tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelinmesi konusunda toplar.	250	3,41	1,15	-,584	-,670
27- Yöneticim tüm hataları takip eder.	250	3,58	1,05	-,554	-,502
28- Yöneticim standartları yakalayabilmek için dikkatimi başarısızlıklara yönlendirir.	250	2,84	1,16	,162	-1,057
İstisnalar Yönetim (Pasif)					
29- Yöneticim problemler ciddi hale gelene kadar müdahale etmez.	250	2,80	1,34	,161	-1,328
30- Yöneticim harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.	250	2,41	1,25	,623	-,774
31- Yöneticim "Kırılmadıysa tamir etme" düşüncesine inanır.	250	2,66	1,27	,246	-1,159
32- Yöneticimin harekete geçmesi için problemlerin mutlaka kronik hale gelmesi gerekir.	250	2,44	1,30	,614	-,872

Etkileşimci liderlik ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması değişkenlerin tek değişkenli normallik varsayımına uyum gösterdiğini, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 8. “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Üretim					
1. Günlük çalışmamın bir parçası olmayan konulara dikkat ederim.	250	3,71	,99	-,880	,203
2. İşlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.	250	4,26	,75	-1,215	1,990
Araştırma					
3. Problemlere özgün çözümler üretebilirim.	250	4,22	,83	-1,188	1,226
4. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.	250	4,22	,79	-1,187	1,573
5. Görevini etkili bir şekilde yerine getirmek için yeni yaklaşımlar bulurum.	250	4,19	,83	-1,252	1,730
Destekleme					
6. Kurumda etkili olan çalışanları yenilikçi fikirler konusunda heveslendiririm.	250	4,01	,93	-1,205	1,473
7. Çalışanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna etmeye çalışırım.	250	3,98	,93	-1,021	,763
Uygulama					
8. Sistematik olarak yenilikçi fikirleri işlerime dahil ederim.	250	4,03	,87	-1,048	,923
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.	250	4,19	,72	-1,267	1,021
10. Yeni şeyler geliştirmek için çaba harcarım.	250	4,16	,80	-1,214	1,207

Yenilikçi iş davranışı ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,00 ve -2,00 değerleri arasında olması değişkenlerin tek değişkenli normallik varsayımına uyum gösterdiğini, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 9. “Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği” İfadelerinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Davranış İnovasyonu					
1. İş yapma şeklimizde yeni yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden önemli destek görürüz.	250	3,76	1,01	-,985	,614
2. Şirketimizde, işleri farklı yolla yapan çalışanlara tolerans gösteririz.	250	3,52	1,03	-,800	,121
3. İşleri yaparken yeni çözüm yolları aramak, yeni ve alışılmadık iş yapma yöntemlerini deneme konusunda istekli davranırız.	250	3,77	,87	-,997	,987
4. Çalışanların özgün ve yeni yollarla düşünmelerini ve davranmalarını teşvik ederiz.	250	3,76	,93	-,965	,535
Ürün İnovasyonu					
5. Şirketimiz yeni ürün ve hizmet geliştirmede bulunduğu sektörde genellikle en öndedir.	250	3,68	1,01	-,942	,456
6. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşterilerimiz tarafından çok yeni şeyler olarak algılanır.	250	3,54	1,03	-,682	-,121
7. Şirketimiz rakiplerimizle kıyaslandığında son 5 yıl boyunca daha yenilikçi ürün ve hizmet tanıtımı yapmıştır.	250	3,70	1,00	-,795	,157
8. Rakiplerimizle kıyaslandığında, şirketimiz yeni ürün ve hizmet lansmanlarında daha düşük bir başarı oranına sahiptir.	250	3,16	1,21	-,242	-1,027
Süreç İnovasyonu					

9. İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.	250	3,91	,97	-1,050	,880
10. Şirketimiz rakiplerimizle kıyaslandığında üretim yöntemlerini daha büyük bir hızla değiştirir.	250	3,61	1,01	-,795	,284
11. Geçtiğimiz beş yıl boyunca şirketimiz bir çok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	250	3,74	1,03	-,795	,026
12. Bir problemi geleneksel yöntemleri kullanarak çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.	250	3,72	,93	-,874	,351
Pazar İnovasyonu					
13. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, önceki ürün ve hizmetlerimizde sadece küçük değişiklikler yapılarak ortaya çıkarılır.	250	2,79	1,04	,283	-,854
14. Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetlerimiz bizi yeni rakiplerimize karşı korur.	250	3,83	,88	-,787	,613
15. Rakiplerimizle kıyaslandığında ürünlerimizin en son pazarlama programı sektörde devrim niteliğindedir.	250	3,39	1,02	-,398	-,306
16. Yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında şirketimiz genellikle teknolojinin en son noktasındadır.	250	3,37	1,12	-,346	-,813
Stratejik İnovasyonu					
17. Şirketimizin Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmetlerin gelişim ihtiyacını karşılamak için yeterli değildir.	250	3,19	1,19	-,037	-1,166
18. Şirketimizin kilit yöneticileri, riskli büyüme fırsatlarını yakalamak ve keşfetmek için, risk almaya isteklidir.	250	3,56	,99	-,652	-,188
19. Üst düzey yöneticiler çoğu zaman 'fikir adamları' kullanarak sorunlara alışılmadık, yeni çözümler aramaktadır.	250	3,52	1,00	-,640	-,295
20. İşlerin yapılış şekillerinde yeni yöntemler gördüğümüzde en son biz uyum sağlarız.	250	3,45	1,16	-,439	-,784

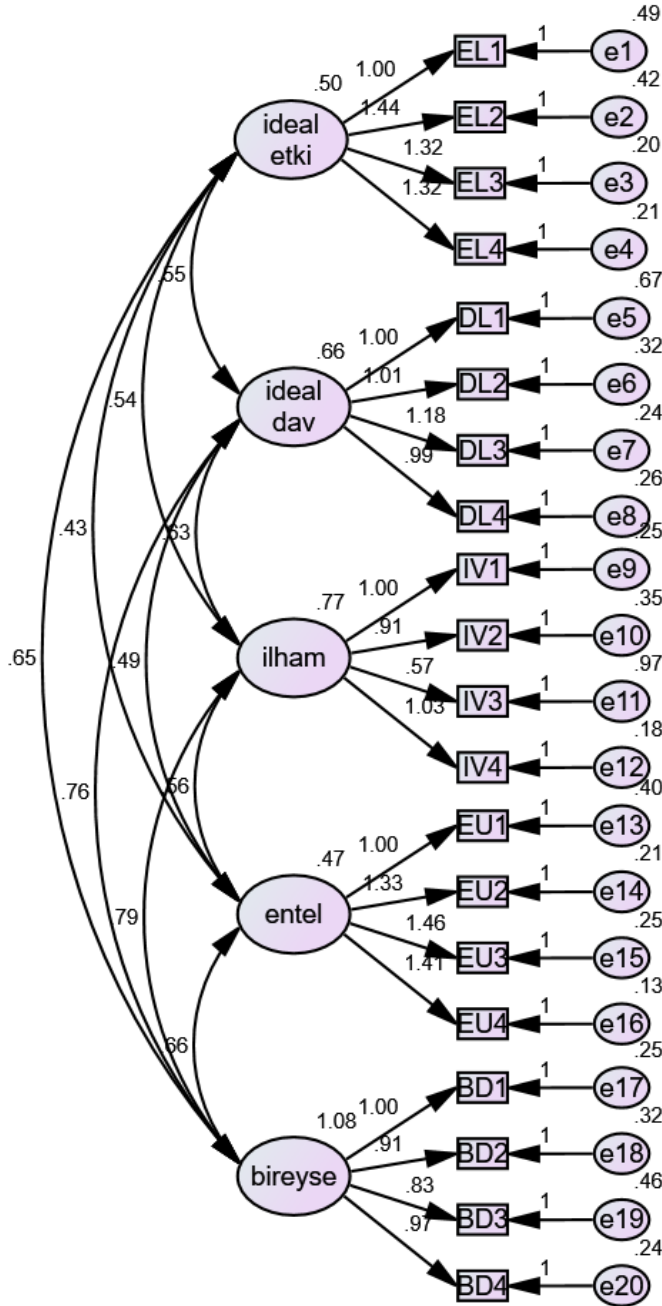
Örgütsel yenilikçilik ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerleri arasında olması değişkenlerin tek değişkenli normallik varsayımına uyum gösterdiğini, aşırı uç değerlerin olmadığı ve tek değişkenli normallik varsayımını sağladığı tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

İlişkisz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd	3,375	≤ 5
GFI	,815	
CFI	,926	$\geq 0,80$
NFI	,898	
RMSEA	,098	≤ 0.05

Tablo 10’da oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 3,375$, GFI=0.815, CFI=0.926, NFI=0.898, RMSEA=0.098’dir. Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak, 2015) RMSEA değerinin 0,08-0,10

arasında olması “vasat uyum” olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, beş faktörlü yapıdan ve 20 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir (Şekil 3).



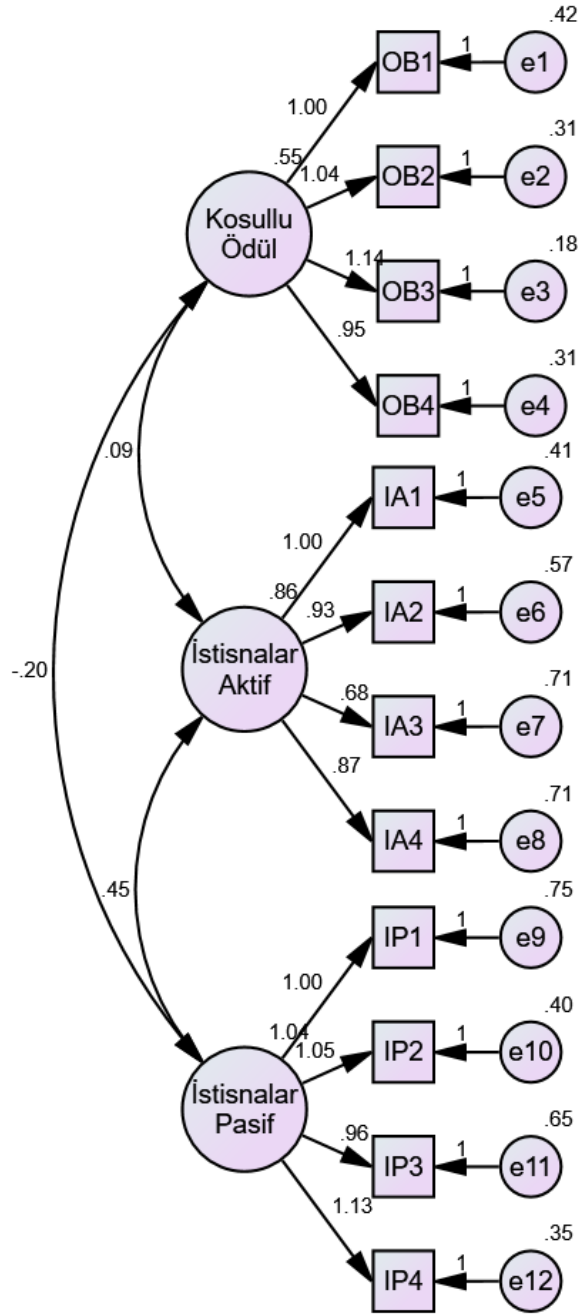
Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 3'teki DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, beş faktörlü yapıdan ve 20 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir (Şekil 3).

Tablo 11. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd		3,587	≤ 5
GFI		,895	
CFI		,919	$\geq 0,80$
NFI		,893	
RMSEA		,048	≤ 0.05

Tablo 11'de oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 3,587$, GFI=0.895, CFI=0.919, NFI=0.893, RMSEA=0.048'dir.



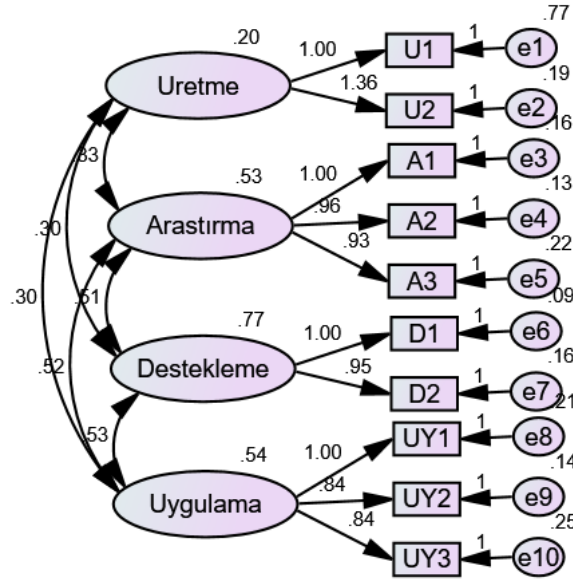
Şekil 4. Etkileşimci Liderlik Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 4'teki DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, üç faktörlü yapıdan ve 12 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir (Şekil 4).

Tablo 12. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd		2,850	≤ 5
GFI		,943	
CFI		,973	$\geq 0,80$
NFI		,960	
RMSEA		,062	≤ 0.05

Şekil 5’te oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 2,850$, GFI=0.943, CFI=0.973, NFI=0.60, RMSEA=0.062’dir (Tablo 12). Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak, 2015) “RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında olması” “ kabul edilebilir” olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği” belirlenmiştir.



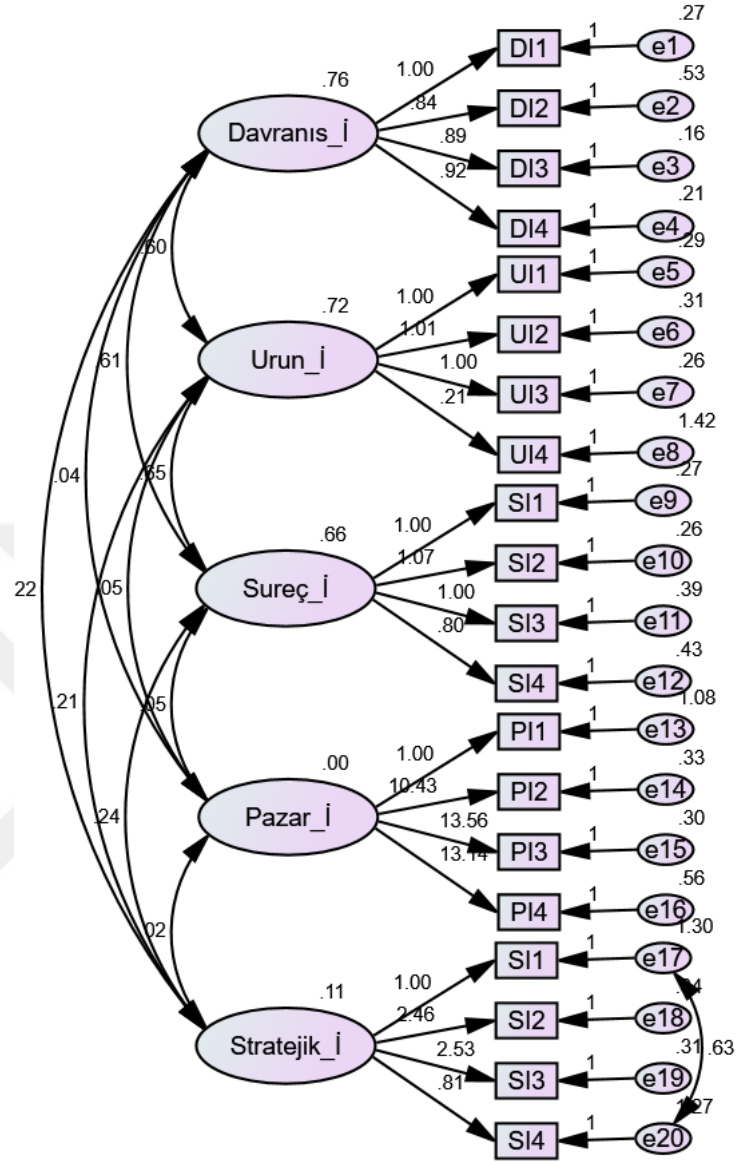
Şekil 5. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 5’teki DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, dört faktörlü yapıdan ve 10 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 13. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Uyum İndeks Değerleri

	İlişkisiz	Çok Faktörlü Model	Sınır Değerler
χ^2 / sd	4,271	3,876	≤ 5
GFI	,783	,808	
CFI	,853	,872	$\geq 0,80$
NFI	,784	,836	
RMSEA	,085	,078	≤ 0.05

İlişkisiz modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2 / sd = 4,271$, GFI=0.783, CFI=0.853, NFI=0.784, RMSEA=0.085'dir. Tablo 13'de belirtilen uyum indeksleri sınır değerlerine göre iyi uyum indeks değerlerine sahip olmadığı belirlenmiştir. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde stratejik yenilikçilik boyutu altında yer alan 1'inci madde (17. İfade) ile 4'üncü madde (18. İfade) arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir (Büyüköztürk vd., 2004). Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildikten sonra oluşturulan model DFA ile sınanmıştır (Şekil 6).



Şekil 6. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği DFA Sonuçları

Şekil 6’da oluşturulan çok faktörlü modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri $\chi^2/sd = 2,876$, GFI=0.808, CFI=0.872, NFI=0.836, RMSEA=0.078’dir. Büyüköztürk ve diğerlerinin (2004) yapmış olduğu araştırmaya göre RMSEA değeri sınır değer aralığında bulunmamaktadır, ancak farklı bir araştırmada (Bağlıbel, Samancıoğlu ve Bindak, 2015), “RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında olması” “ kabul edilebilir” olarak değerlendirebileceği ve kabul edebileceği” belirlenmiştir. Sonuç olarak DFA sonrasında uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, beş

faktörlü yapıdan ve 20 maddeden oluşan ölçüm modeli için gözlenen değişkenlerin, örtük değişkenleri yeterli düzeyde temsil ettiği görülmektedir.

5.5.2. Güvenirlilik Analizleri

Verilerin ne denli tutarlı olduğu ile ilgili analizdir. Yapılan güvenilirlik analizi popülasyonu temsil etmesi için seçilen örneklemin popülasyonu ne kadar temsil ettiğini gösterir. Sonuçların güvenilirliği rakamsal olarak Cronbach's Alpha (α) olarak gösterilir ve buna göre değerlendirilir (Kalaycı, 2009).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Araştırma kapsamında verilerin ne ölçüde rastlantısal olduğu incelenmiştir. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin verilerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'te görülmektedir.

Tablo 14. Güvenirlilik Analizleri

	Cronbach's Alpha	N
Liderlik Türleri Ölçeği	0,93	32
Dönüşümcü Liderlik	0,97	20
İdealleştirilmiş Etki	0,90	4
İdeal Davranış	0,88	4
İlham Verici Motivasyon	0,84	4
Entelektüel Uyarım	0,92	4
Bireysel Destek	0,92	4
Etkileşimci Liderlik	0,73	12
Koşullu Ödül	0,88	4
İstisnalar Yönetim (Aktif)	0,81	4
İstisnalar Yönetim (Pasif)	0,89	4
Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği	0,86	20
Davranışsal	0,80	4
Ürün	0,63	4
Süreç	0,79	4

Pazar	0,70	4
Stratejik	0,60	4
Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği	0,894	10
Fikir üretme	0,61	2
Araştırma	0,86	3
Destekleme	0,93	2
Uygulama	0,86	3

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değeri 0,60 ile 1,00 aralığında olduğundan araştırmadaki ölçeklere ait veriler yeterli güvenirliğe sahiptir.

5.6. Verilerin Analizi

Tüm istatistiksel analizler istatistik paket programları ile yapılmıştır. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler belirtilmiş olup ilk olarak liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ölçeği ve örgütsel yenilikçilik ölçeğine DFA yapılarak faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı incelenmiş ve iç tutarlılık analizi yapılarak da ölçeklerin çalışmada kullanılmasında bir sakıncanın bulunup bulunmadığı ele alınmıştır.

Liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin normal dağılım hipotezine uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmak suretiyle tespit edilmiş ve parametrik test yöntemleri tercih edilmiştir (Tablo 10). Liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ölçeği ve örgütsel yenilikçilik ölçeğine yönelik betimsel analiz sonuçları incelendikten sonra katılımcıların kişisel bilgilerine göre değişkenlerin grup puanlarının farklılaşma durumu incelenirken normal dağılım varsayımını sağlayan değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında “bağımsız örneklem t testi” üç ve üzeri grup karşılaştırmalarında “ANOVA” kullanılmıştır. Ayrıca liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki incelenirken parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon” analizi tercih edilmiştir. Bununla birlikte liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü incelenirken Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen model kullanılmıştır. Ulaşılan bütün sonuçlarda istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 15. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	250	-1,103	,931
İdealleştirilmiş Etki	250	-,947	,407
İdeal Davranış	250	-1,061	,914
İlham Verici Motivasyon	250	-1,006	1,065
Entelektüel Uyarım	250	-,969	,606
Bireysel Destek	250	-,911	,091
Etkileşimci Liderlik	250	,003	1,120
Koşullu Ödül	250	-1,258	1,198
İstisnalar Yönetim (Aktif)	250	-,296	-,400
İstisnalar Yönetim (Pasif)	250	,422	-,734
Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	250	-1,158	1,308
Fikir Üretme	250	,815	,744
Araştırma	250	-1,338	1,065
Destekleme	250	-1,106	1,230
Uygulama	250	-,922	1,248
Örgütsel Yenilikçilik	250	-,784	,647
Davranış İnovasyonu	250	-,940	,851
Ürün İnovasyonu	250	-,731	,635
Süreç İnovasyonu	250	-,840	,637

Pazar İnovasyonu	250	-,281	-,007
Stratejik İnovasyonu	250	-,209	-,069

Seçer (2015, s. 28) normal dağılım varsayımının; ‘çarpıklık ve basıklık’ değerleri bakılarak değerlendirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

5.7. Bulgular

Bilgisayar ortamına aktarılan veriler, eksik/yanlış değerler ve aykırı değerler açısından kontrol edilmiş ve araştırmanın örneklemini, evren içerisinden basit tesadüfî yöntemle seçilen 250 katılımcı oluşturmuştur. Liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ölçeği ve örgütsel yenilikçilik ölçeğine yer alan ifadelerle birlikte kişisel bilgi formunun uygulanması ile elde edilmiş olup verilerin analizi bu bölümde yapılmıştır.

5.7.1. Demografik Bulgulara İlişkin Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyi dağılımları incelenmiş olup kişisel özelliklerine yönelik tanımlayıcı analizler yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 16. Cinsiyet Durumu Dağılımı

	Cinsiyet Durumu	f	%
Cinsiyet	Kadın	93	37,2
	Erkek	157	62,8
	Toplam	250	100,0

Tablo 16’da yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %62,8’inin erkek, %37,2’sinin kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17. Medeni Durum Dağılımı

	Medeni Durum	f	%
Medeni Durum	Evli	153	61,2
	Bekar	97	38,8
	Toplam	250	100,0

Tablo 17’de yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %61,2’sinin evli, %38,8’inin bekar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18. Yaş Durumu Dağılımı

	Yaş Durumu	f	%
Yaş	32 Yaş ve Altı	88	35,2
	33-38 Yaş Arası	69	27,6
	39 Yaş ve Üzeri	93	37,2
	Toplam	250	100,0

Tablo 18’de yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %37,2’sinin 39 yaş ve üzeri, %35,2’sinin 32 yaş ve altı ve %27,6’sının 33-38 yaşlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Eğitim Durumu Dağılımı

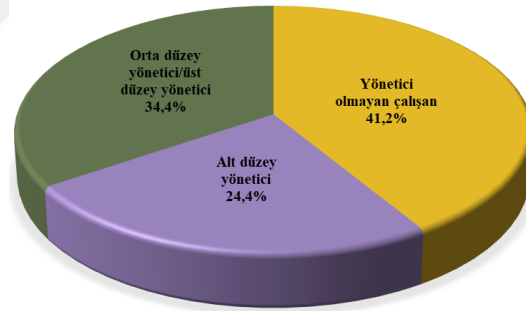
	Eğitim Durumu	f	%
Eğitim Durumu	Lise	43	17,2
	İki Yıllık Yüksekokul	47	18,8
	Dört Yıllık Fakülte	114	45,6
	Lisansüstü	46	18,4
	Toplam	250	100,0

Tablo 19’da yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %45,6’sının dört yıllık fakülte, %18,8’inin iki yıllık yüksekokul, %18,4’ünün lisansüstü ve %17,2’sinin lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Kurumdaki Görev Durumu Dağılımı

	Kurumdaki Görev Durumu	f	%
Kurumdaki Görev Durumu	Yönetici olmayan çalışan	103	41,2
	Alt düzey yönetici	61	24,4
	Orta düzey yönetici	72	28,8
	Üst düzey yönetici	14	5,6
	Toplam	250	100,0

Tablo 20’de yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %41,2’sinin yönetici olmayan çalışan, %28,8’inin orta düzey yönetici, %24,4’ünün alt düzey yönetici ve %5,6’sının üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için orta düzey yönetici ve üst düzey yönetici grubu birleştirilerek “Orta Düzey Yönetici/Üst Düzey Yönetici” olarak yeniden adlandırılarak medeni durum dağılımı Şekil 7’de sunulmuştur.

**Şekil 7. Kurumdaki Görev Durumu Dağılımı**

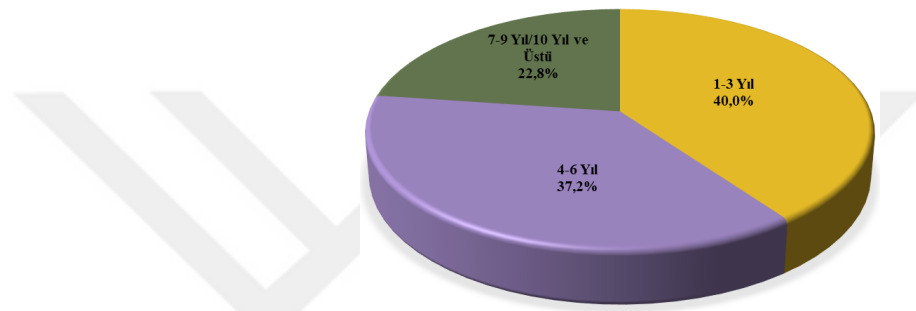
Şekil 7’ye göre Yönetici olmayan çalışan %41,2, alt düzey yönetici %24,4, orta ve üst düzey yönetici %34,4 olarak medeni durum dağılımı göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 21. Kurumda Hizmet Süresi Dağılımı

	Kurumdaki Hizmet Süresi	f	%
Kurumdaki Hizmet Süresi	1-3 Yıl	100	40,0
	4-6 Yıl	93	37,2
	7-9 Yıl	28	11,2

10 Yıl ve Üstü	29	11,6
Toplam	250	100,0

Tablo 21’de yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %40,0’ının 1-3 yıl, %37,2’sinin 4-6 yıl ve %11,6’sının 10 yıl ve üstü, %11,2’sinin 7-9 yıl kurumdaki hizmet süresi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için 7-9 yıl ve 10 yıl ve üstü grubu birleştirilerek “7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü” olarak yeniden adlandırılarak medeni durum dağılımı Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Kurumda Hizmet Süresi

Şekil 8’e göre 1-3 yıl aynı kurumda çalışan katılımcıların oranı %40,0, 4-6 yıl için %37,2, 7-9 yıl/10 yıl ve üzeri %22,8 olarak göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo 22. Sektörde Çalışma Süresi Dağılımı

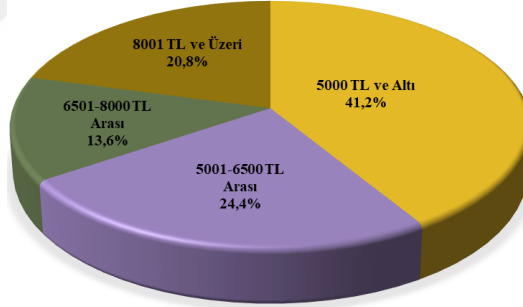
Sektörde Çalışma Süresi	f	%
1-3 Yıl	52	20,8
4-6 Yıl	72	28,8
Sektörde Çalışma Süresi 7-9 Yıl	40	16,0
10 Yıl ve Üstü	86	34,4
Toplam	250	100,0

Tablo 22’de yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %34,4’ünün 10 yıl ve üstü, %28,8’inin 4-6 yıl ve %20,8’inin 1-3 yıl ve %16,0’ının 7-9 yıl çalışma süresi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23. Gelir Düzeyi Dağılımı

	Gelir Düzeyi	f	%
Gelir Düzeyi	3500 TL ve Altı	19	7,6
	3500-5000 TL Arası	84	33,6
	5001-6500 TL Arası	61	24,4
	6501-8000 TL Arası	34	13,6
	8001-10000 TL Arası	25	10,0
	10000 TL Üzeri	27	10,8
	Toplam	250	100,0

Tablo 23’te yapılan frekans analizi neticelerine göre; katılımcıların %33,6’sının 3000-5000 TL arası, %24,4’ünün 5001-6500 TL arası ve %13,6’sının 65001-8000 TL arası gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte; daha anlamlı ve doğru sonuçlar elde etmek için 3500 TL’den az ve 3500-5000 TL arası grubu birleştirilerek “5000 TL ve altı”, 8001-10000 TL arası ve 10000 TL üzeri grubu birleştirilerek “8001 TL ve Üzeri” olarak yeniden adlandırılarak gelir düzeyi dağılımı Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Gelir Düzeyi Dağılımı

Şekil 9’a göre katılımcıların gelir düzeyi dağılımları 5000 TL ve altı %41,2, 5001-6500 TL arası %24,4, 6501-8000 TL arası %13,6, 8001 TL ve üzeri %13,6 olarak baz alınmıştır.

5.7.2. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Araştırmanın değişkenleri; dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek, etkileşimli liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif), istisnalar yönetim (pasif), yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama, örgütsel yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilikten

oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 24. Değişkenlere Yönelik Betimsel Analizi Sonuçları

Ölçek	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Dönüşümcü Liderlik	250	1,00	5,00	3,80	,85
İdealleştirilmiş Etki	250	1,00	5,00	3,80	,94
İdeal Davranış	250	1,00	5,00	3,83	,90
İlham Verici Motivasyon	250	1,00	5,00	3,79	,84
Entelektüel Uyarım	250	1,00	5,00	3,85	,93
Bireysel Destek	250	1,00	5,00	3,72	1,01
Etkileşimci Liderlik	250	1,00	5,00	3,26	,60
Koşullu Ödül	250	1,00	5,00	3,91	,81
İstisnalar Yönetim (Aktif)	250	1,00	5,00	3,30	,89
İstisnalar Yönetim (Pasif)	250	1,00	5,00	2,58	1,12
Yenilikçi İş Davranışı	250	17,00	50,00	40,98	6,74
Fikir Üretme	250	4,00	10,00	7,97	1,44
Araştırma	250	5,00	11,00	12,62	2,24
Destekleme	250	2,00	10,00	7,99	1,79
Uygulama	250	5,00	15,00	12,39	2,13
Örgütsel Yenilikçilik	250	27,00	100,00	70,97	13,5
Davranış Yenilikçiliği	250	4,00	20,00	14,81	3,37
Ürün Yenilikçiliği	250	4,00	20,00	14,09	3,14
Süreç Yenilikçiliği	250	4,00	20,00	14,98	3,37
Pazar Yenilikçiliği	250	4,00	20,00	13,38	2,82
Stratejik Yenilikçilik	250	4,00	20,00	13,72	3,05

Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından dönüşümcü liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,80 \pm ,85$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar tarafından dönüşümcü liderlik türlerinden

idealleştirilmiş etki ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,80\pm,94$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, ideal davranış ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,83\pm,90$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, ilham verici motivasyon ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,91\pm,92$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, entelektüel uyarım ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,85\pm,93$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve bireysel destek ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,72\pm,01$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından etkileşimci liderlik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,26\pm,60$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar tarafından etkileşimci liderlik türlerinden, koşullu ödül ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,91\pm,81$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, istisnalarla yönetim (aktif) ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $3,30\pm,89$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00, istisnalarla yönetim (pasif) ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $2,58\pm,12$ en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından yenilikçi iş davranışı ölçeği ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $40,98\pm,74$, en az puanı 17,00 ve en fazla puanı 50,00, fikir üretme ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $7,97\pm,44$, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 10,00, araştırma ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $12,62\pm,24$, en az puanı 5,00 ve en fazla puanı 11,00, destekleme ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $7,99\pm,79$, en az puanı 2,00 ve en fazla puanı 10,00, uygulama ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $12,39\pm,13$, en az puanı 5,00 ve en fazla puanı 15,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından örgütsel yenilikçilik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $70,97\pm,55$, en az puanı 27,00 ve en fazla puanı 100,00, davranış yenilikçiliği ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $14,81\pm,37$, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 20,00, ürün yenilikçiliği ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $14,09\pm,14$, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 20,00, süreç yenilikçiliği ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması $14,98\pm,37$, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 20,00, pazar yenilikçiliği ifadelerine verilen yanıtların toplam

ortalaması 13,38±2,82, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 20,00, stratejik yenilikçilik ifadelerine verilen yanıtların toplam ortalaması 13,72±3,05, en az puanı 4,00 ve en fazla puanı 20,00 olarak tespit edilmiştir.

5.7.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyine göre etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları algılarından elden edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 25. Cinsiyetine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	93	3,62	1,05	-2,361	,020
	Erkek	157	3,90	,70		
İdealleştirilmiş Etki	Kadın	93	3,58	1,13	-2,892	,004
	Erkek	157	3,93	,78		
İdeal Davranış	Kadın	93	3,67	1,12	-2,159	,032
	Erkek	157	3,92	,73		
İlham Verici Motivasyon	Kadın	93	3,73	1,14	-2,271	,024
	Erkek	157	4,00	,74		
Entelektüel Uyarım	Kadın	93	3,70	1,11	-1,898	,049
	Erkek	157	3,93	,79		
Bireysel Destek	Kadın	93	3,55	1,14	-1,884	,061
	Erkek	157	3,82	,91		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	93	3,10	,65	-3,439	,001
	Erkek	157	3,36	,55		
Koşullu Ödül	Kadın	93	3,76	1,01	-2,002	,047
	Erkek	157	4,00	,66		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kadın	93	3,16	,94	-2,043	,042
	Erkek	157	3,39	,86		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kadın	93	2,37	1,07	-2,238	,026
	Erkek	157	2,70	1,14		

Analiz sonucuna göre (Tablo 25); katılımcıların, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif)

puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) ve kadınların dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) puanları erkeklere göre daha düşüktür. Ayrıca katılımcıların bireysel destek puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken bireysel destek grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 26. Medeni Duruma Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durum	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	153	3,91	,75	2,612	,010
	Bekar	97	3,61	,97		
İdealleştirilmiş Etki	Evli	153	3,92	,86	2,266	,025
	Bekar	97	3,63	1,04		
İdeal Davranış	Evli	153	3,95	,79	2,661	,009
	Bekar	97	3,63	1,03		
İlham Verici Motivasyon	Evli	153	4,03	,77	2,638	,009
	Bekar	97	3,70	1,07		
Entelektüel Uyarım	Evli	153	3,95	,83	2,010	,046
	Bekar	97	3,69	1,05		
Bireysel Destek	Evli	153	3,83	,91	2,214	,028
	Bekar	97	3,53	1,13		
Etkileşimci Liderlik	Evli	153	3,30	,58	1,023	,307
	Bekar	97	3,22	,64		
Koşullu Ödül	Evli	153	3,99	,78	1,945	,053
	Bekar	97	3,79	,86		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Evli	153	3,31	,88	,193	,847
	Bekar	97	3,29	,92		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Evli	153	2,58	1,11	,094	,925
	Bekar	97	2,57	1,15		

Analiz sonucuna göre (Tablo 26), katılımcıların dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyutları puanları, medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta

($p < 0.05$) ve evli olan katılımcıların dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyutlarının puanları bekar olan bireylere göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların etkileşimci liderlik ve alt boyutlarının puanları, medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken katılımcıların etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 27. Yaşına Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	32 Yaş ve Altı	88	3,90	,73	1,921	,149
	33-38 Yaş Arası	69	3,64	1,06		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,82	,78		
İdealleştirilmiş Etki	32 Yaş ve Altı	88	3,92	,76	2,552	,082
	33-38 Yaş Arası	69	3,59	1,14		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,85	,92		
İdeal Davranış	32 Yaş ve Altı	88	3,93	,76	2,838	,060
	33-38 Yaş Arası	69	3,61	1,15		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,89	,79		
İlham Verici Motivasyon	32 Yaş ve Altı	88	3,98	,78	,601	,549
	33-38 Yaş Arası	69	3,82	1,13		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,89	,85		
Entelektüel Uyarım	32 Yaş ve Altı	88	3,97	,81	1,646	,195
	33-38 Yaş Arası	69	3,71	1,14		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,83	,84		
Bireysel Destek	32 Yaş ve Altı	88	3,84	,93	1,458	,242
	33-38 Yaş Arası	69	3,56	1,21		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,72	,91		
Etkileşimci Liderlik	32 Yaş ve Altı	88	3,28	,55	,043	,958
	33-38 Yaş Arası	69	3,25	,75		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,26	,53		
Koşullu Ödül	32 Yaş ve Altı	88	4,05	,66	3,075	,048
	33-38 Yaş Arası	69	3,72	1,05		
	39 Yaş ve Üzeri	93	3,92	,71		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	32 Yaş ve Altı	88	3,27	,87	1,089	,338
	33-38 Yaş Arası	69	3,44	,98		

	39 Yaş ve Üzeri	93	3,24	,85		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	32 Yaş ve Altı	88	2,52	1,19		
	33-38 Yaş Arası	69	2,58	1,15	,237	,789
	39 Yaş ve Üzeri	93	2,63	1,03		

Analiz sonucuna göre (Tablo 27); katılımcıların, koşullu ödül puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p < 0.05$) dönüşümcü liderlik ile tüm alt boyutları ve etkileşimci liderlik ile istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) alt boyut puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların koşullu ödül grup ortalama puanları farklılık oluştururken 39 yaş ve üzeri olan katılımcıların puanları diğerlerinden daha yüksektir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek, etkileşimci liderlik, istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 28. Eğitimine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise	43	3,74	,97		
	İki Yıllık	47	3,82	,83		
	Yüksekokul				,375	,771
	Dört Yıllık Fakülte	114	3,77	,84		
	Lisansüstü	46	3,91	,80		
İdealleştirilmiş Etki	Lise	43	3,83	1,10		
	İki Yıllık	47	3,79	,86		
	Yüksekokul				,073	,975
	Dört Yıllık Fakülte	114	3,78	,96		
	Lisansüstü	46	3,85	,86		
İdeal Davranış	Lise	43	3,78	1,00		
	İki Yıllık	47	3,84	,86		
	Yüksekokul				,212	,888
	Dört Yıllık Fakülte	114	3,80	,89		
	Lisansüstü	46	3,91	,89		
İlham Verici Motivasyon	Lise	43	3,85	1,04		
	İki Yıllık	47	3,97	,90		
	Yüksekokul				,328	,805
	Dört Yıllık Fakülte	114	3,86	,89		
	Lisansüstü	46	3,99	,88		
Entelektüel Uyarım	Lise	43	3,83	,94		
	İki Yıllık	47	3,88	,99		
	Yüksekokul				,675	,568
	Dört Yıllık Fakülte	114	3,78	,91		
	Lisansüstü	46	4,01	,91		

Bireysel Destek	Lise	43	3,55	1,10	1,015	,387
	İki Yıllık	47	3,68	1,10		
	Yüksekokul	114	3,72	,94		
	Dört Yıllık Fakülte	46	3,91	,98		
Etkileşimci Liderlik	Lise	43	3,49	,62	5,032	,002
	İki Yıllık	47	3,42	,60		
	Yüksekokul	114	3,17	,58		
	Dört Yıllık Fakülte	46	3,12	,56		
Koşullu Ödül	Lise	43	3,94	,78	,645	,587
	İki Yıllık	47	4,01	,73		
	Yüksekokul	114	3,84	,86		
	Dört Yıllık Fakülte	46	3,97	,83		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Lise	43	3,63	,73	3,231	,023
	İki Yıllık	47	3,41	,85		
	Yüksekokul	114	3,18	,89		
	Dört Yıllık Fakülte	46	3,18	1,00		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Lise	43	2,90	1,15	4,075	,008
	İki Yıllık	47	2,84	1,23		
	Yüksekokul	114	2,50	1,09		
	Dört Yıllık Fakülte	46	2,20	,93		

Analiz sonucuna göre (Tablo 28); katılımcıların, etkileşimci liderlik, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p < 0.05$) katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile koşullu ödül puanları eğitime göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitimi, etkileşimci liderlik, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek ve koşullu ödül grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 29. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Yönetici olmayan çalışan	103	3,61	,99	4,437	,013
	Alt düzey yönetici	61	3,94	,71		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,92	,73		
	Yönetici olmayan çalışan	103	3,61	1,08	3,831	,023

İdealleştirilmiş Etki	Alt düzey yönetici	61	3,93	,81		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,94	,82		
İdeal Davranış	Yönetici olmayan çalışan	103	3,66	1,02	3,084	,048
	Alt düzey yönetici	61	3,94	,81		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,94	,77		
İlham Verici Motivasyon	Yönetici olmayan çalışan	103	3,72	1,04	3,467	,033
	Alt düzey yönetici	61	4,05	,73		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	4,01	,83		
Entelektüel Uyarım	Yönetici olmayan çalışan	103	3,67	1,05	3,553	,030
	Alt düzey yönetici	61	4,02	,77		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,94	,85		
Bireysel Destek	Yönetici olmayan çalışan	103	3,49	1,14	4,590	,011
	Alt düzey yönetici	61	3,89	,91		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,87	,86		
Etkileşimci Liderlik	Yönetici olmayan çalışan	103	3,20	,69	,965	,382
	Alt düzey yönetici	61	3,30	,46		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,31	,58		
Koşullu Ödül	Yönetici olmayan çalışan	103	3,76	,95	2,894	,057
	Alt düzey yönetici	61	4,02	,63		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	4,01	,73		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Yönetici olmayan çalışan	103	3,24	,95	,564	,570
	Alt düzey yönetici	61	3,38	,76		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	3,34	,92		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Yönetici olmayan çalışan	103	2,60	1,20	,157	,855
	Alt düzey yönetici	61	2,51	1,09		
	Orta düzey / Üst düzey yönetici	86	2,60	1,05		

Analiz sonucuna göre (Tablo 29); katılımcıların, dönüşümcü liderlik, ve tüm alt boyut puanları kurumdaki görevine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) katılımcıların etkileşimci liderlik ve tüm alt boyut puanları kurumdaki görevine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumdaki görevi, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek grup ortalama puanları

arasında farklılık oluştururken etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 30. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Hizmet Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-3 Yıl	100	3,73	,87	,501	,606
	4-6 Yıl	93	3,85	,89		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,84	,78		
İdealleştirilmiş Etki	1-3 Yıl	100	3,74	,92	,372	,690
	4-6 Yıl	93	3,83	1,01		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,86	,89		
İdeal Davranış	1-3 Yıl	100	3,71	,93	1,210	,272
	4-6 Yıl	93	3,90	,94		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,89	,77		
İlham Verici Motivasyon	1-3 Yıl	100	3,86	,96	,252	,777
	4-6 Yıl	93	3,92	,91		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,96	,85		
Entelektüel Uyarım	1-3 Yıl	100	3,83	,93	,069	,933
	4-6 Yıl	93	3,88	,96		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,83	,87		
Bireysel Destek	1-3 Yıl	100	3,64	1,02	,639	,529
	4-6 Yıl	93	3,81	1,06		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,71	,91		
Etkileşimci Liderlik	1-3 Yıl	100	3,24	,56	,156	,855
	4-6 Yıl	93	3,29	,70		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,27	,52		
Koşullu Ödül	1-3 Yıl	100	3,92	,75	,048	,953
	4-6 Yıl	93	3,89	,91		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,93	,76		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	1-3 Yıl	100	3,26	,83	,276	,759
	4-6 Yıl	93	3,36	,99		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	3,29	,85		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1-3 Yıl	100	2,54	1,11	,100	,905
	4-6 Yıl	93	2,61	1,20		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	2,59	1,01		

Analiz sonucuna göre (Tablo 30), katılımcıların, dönüşümcü liderlik ve tüm alt boyut puanları ile etkileşimci liderlik ve tüm alt boyutları puanları, kurumdaki hizmet süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların kurumdaki hizmet süresi, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek, etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 31. Sektörde Çalışma Süresine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-3 Yıl	52	3,80	,87	,247	,863
	4-6 Yıl	72	3,86	,88		
	7-9 Yıl	40	3,78	,91		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,75	,80		
İdealleştirilmiş Etki	1-3 Yıl	52	3,82	,93	,480	,697
	4-6 Yıl	72	3,90	,99		
	7-9 Yıl	40	3,68	1,05		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,78	,86		
İdeal Davranış	1-3 Yıl	52	3,75	,95	,290	,832
	4-6 Yıl	72	3,90	,94		
	7-9 Yıl	40	3,81	,96		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,82	,81		
İlham Verici Motivasyon	1-3 Yıl	52	3,95	,93	,478	,698
	4-6 Yıl	72	3,94	,95		
	7-9 Yıl	40	3,98	,91		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,81	,89		
Entelektüel Uyarım	1-3 Yıl	52	3,93	,96	,879	,453
	4-6 Yıl	72	3,92	,98		
	7-9 Yıl	40	3,89	,87		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,72	,88		
Bireysel Destek	1-3 Yıl	52	3,68	1,05	,341	,795
	4-6 Yıl	72	3,82	,92		
	7-9 Yıl	40	3,66	1,24		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,68	,94		
Etkileşimci Liderlik	1-3 Yıl	52	3,26	,59	,621	,602
	4-6 Yıl	72	3,23	,69		
	7-9 Yıl	40	3,19	,63		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,33	,52		
Koşullu Ödül	1-3 Yıl	52	3,99	,78	,247	,863
	4-6 Yıl	72	3,90	,83		
	7-9 Yıl	40	3,85	,97		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,90	,75		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	1-3 Yıl	52	3,31	,88	,362	,780
	4-6 Yıl	72	3,22	,89		
	7-9 Yıl	40	3,38	1,05		
	10 Yıl ve Üstü	86	3,34	,83		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	1-3 Yıl	52	2,48	1,17	1,392	,246
	4-6 Yıl	72	2,57	1,19		
	7-9 Yıl	40	2,35	1,15		
	10 Yıl ve Üstü	86	2,75	1,00		

Analiz sonucuna göre (Tablo 31); katılımcıların, dönüşümcü liderlik ve alt boyut puanları ile etkileşimci liderlik ve tüm alt boyut puanları, sektörde çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların sektörde çalışma süresi, dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel destek, etkileşimci liderlik, koşullu ödül, istisnalar yönetim (aktif) ve istisnalar yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 32. Gelir Düzeyine Göre Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışlarından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir Düzeyi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Dönüşümcü Liderlik	5000 TL ve Altı	103	3,71	,97	2,935	,034
	5001-6500 TL Arası	61	3,66	,83		
	6501-8000 TL Arası	34	3,85	,78		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,09	,60		
İdealleştirilmiş Etki	5000 TL ve Altı	103	3,73	1,02	1,387	,247
	5001-6500 TL Arası	61	3,73	,96		
	6501-8000 TL Arası	34	3,84	,86		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,03	,77		
İdeal Davranış	5000 TL ve Altı	103	3,74	1,02	2,278	,080
	5001-6500 TL Arası	61	3,73	,87		
	6501-8000 TL Arası	34	3,83	,85		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,11	,63		
İlham Verici Motivasyon	5000 TL ve Altı	103	3,82	1,03	1,673	,173
	5001-6500 TL Arası	61	3,81	,87		
	6501-8000 TL Arası	34	3,97	,94		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,13	,66		
Entelektüel Uyarım	5000 TL ve Altı	103	3,80	1,05	2,901	,036
	5001-6500 TL Arası	61	3,65	,90		
	6501-8000 TL Arası	34	3,88	,77		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,15	,71		
Bireysel Destek	5000 TL ve Altı	103	3,59	1,13	3,378	,019
	5001-6500 TL Arası	61	3,57	,95		
	6501-8000 TL Arası	34	3,86	1,04		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,06	,69		
Etkileşimci Liderlik	5000 TL ve Altı	103	3,28	,70	1,823	,143
	5001-6500 TL Arası	61	3,39	,54		
	6501-8000 TL Arası	34	3,18	,61		
	8001 TL ve Üzeri	52	3,15	,42		
Koşullu Ödül	5000 TL ve Altı	103	3,86	,90	1,513	,212
	5001-6500 TL Arası	61	3,81	,82		
	6501-8000 TL Arası	34	3,94	,79		
	8001 TL ve Üzeri	52	4,11	,59		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	5000 TL ve Altı	103	3,35	,89	1,392	,246
	5001-6500 TL Arası	61	3,44	,89		
	6501-8000 TL Arası	34	3,15	,98		

	8001 TL ve Üzeri	52	3,16	,83		
	5000 TL ve Altı	103	2,62	1,19		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	5001-6500 TL Arası	61	2,93	1,09	4,597	,004
	6501-8000 TL Arası	34	2,46	1,18		
	8001 TL ve Üzeri	52	2,17	,82		

Analiz sonucuna göre (Tablo 32); katılımcıların, dönüşümcü liderlik, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla yönetim (pasif) puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) katılımcıların idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, etkileşimci liderlik, koşullu ödül ve istisnalar yönetim (aktif) puanları gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların geliri, dönüşümcü liderlik, entelektüel uyarım, bireysel destek ve istisnalarla yönetim (pasif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken idealleştirilmiş etki, ideal davranış, ilham verici motivasyon, etkileşimci liderlik, koşullu ödül ve istisnalar yönetim (aktif) grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5.7.4. Yenilikçi İş Davranışına Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyine göre yenilikçi iş davranışından elden edilen toplam puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 33. Cinsiyetine Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Yenilikçi İş Davranışı	Kadın	93	39,54	7,23	-2,629	,009
	Erkek	157	41,83	6,30		
Fikir Üretme	Kadın	93	7,74	1,48	-1,950	,052
	Erkek	157	8,11	1,41		
Araştırma	Kadın	93	12,20	2,50	-2,302	,022
	Erkek	157	12,87	2,04		
Destekleme	Kadın	93	7,58	1,95	-2,720	,007
	Erkek	157	8,24	1,65		
Uygulama	Kadın	93	12,01	2,21	-2,176	,031
	Erkek	157	12,61	2,05		

Analiz sonucuna göre (Tablo 33); katılımcıların, yenilikçi iş davranışı, araştırma, destekleme, uygulama puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) ve erkeklerin yenilikçi iş davranışı, araştırma, destekleme, uygulama puanları kadınlara göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların fikir üretme puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, yenilikçi iş davranışı, araştırma, destekleme, uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken fikir üretme grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 34. Medeni Duruma Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durum	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Yenilikçi İş Davranışı	Evli	153	41,79	6,34	2,425	,016
	Bekar	97	39,69	7,16		
Fikir Üretme	Evli	153	8,05	1,38	1,105	,270
	Bekar	97	7,85	1,54		
Araştırma	Evli	153	12,80	2,10	1,543	,124
	Bekar	97	12,35	2,43		
Destekleme	Evli	153	8,31	1,48	3,320	,001
	Bekar	97	7,49	2,10		
Uygulama	Evli	153	12,63	2,03	2,318	,021
	Bekar	97	12,00	2,22		

Analiz sonucuna göre (Tablo 34); katılımcıların, yenilikçi iş davranışı, destekleme, uygulama puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) ve evli olan katılımcıların yenilikçi iş davranışı, destekleme, uygulama puanları bekar bireylere göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların fikir üretme, araştırma puanları, medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu, yenilikçi iş davranışı, destekleme, uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken fikir üretme ve araştırma grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 35. Yaşına Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	32 Yaş ve Altı	88	41,22	6,21	,159	,853

	33-38 Yaş Arası	69	40,61	7,39		
	39 Yaş ve Üzeri	93	41,02	6,77		
Fikir Üretme	32 Yaş ve Altı	88	8,02	1,35		
	33-38 Yaş Arası	69	7,99	1,61	,132	,877
	39 Yaş ve Üzeri	93	7,91	1,41		
Araştırma	32 Yaş ve Altı	88	12,77	1,99		
	33-38 Yaş Arası	69	12,48	2,46	,349	,706
	39 Yaş ve Üzeri	93	12,59	2,30		
Destekleme	32 Yaş ve Altı	88	7,98	1,86		
	33-38 Yaş Arası	69	7,91	1,82	,146	,864
	39 Yaş ve Üzeri	93	8,06	1,71		
Uygulama	32 Yaş ve Altı	88	12,44	2,07		
	33-38 Yaş Arası	69	12,23	2,26	,256	,775
	39 Yaş ve Üzeri	93	12,45	2,09		

Analiz sonucuna göre (Tablo 35); katılımcıların, liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ölçeği, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı, liderlik stilleri, yenilikçi iş davranışı ölçeği, fikir üretme, araştırma, destekleme ve uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 36. Eğitimine Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	Lise	43	39,35	8,20		
	İki Yıllık Yüksekokul	47	40,19	8,13		
	Dört Yıllık Fakülte	114	41,11	6,02	2,460	,063
	Lisansüstü	46	42,98	4,73		
Fikir Üretme	Lise	43	7,86	1,67		
	İki Yıllık Yüksekokul	47	7,64	1,79		
	Dört Yıllık Fakülte	114	7,96	1,30	2,547	,057
	Lisansüstü	46	8,43	1,03		
Araştırma	Lise	43	12,26	2,79		
	İki Yıllık Yüksekokul	47	12,34	2,62		
	Dört Yıllık Fakülte	114	12,65	1,98	1,658	,177
	Lisansüstü	46	13,20	1,73		
Destekleme	Lise	43	7,37	2,38		
	İki Yıllık Yüksekokul	47	7,98	1,93		
	Dört Yıllık Fakülte	114	8,04	1,63	2,853	,038
	Lisansüstü	46	8,46	1,17		

Uygulama	Lise	43	11,86	2,59	1,873	,135
	İki Yıllık Yüksekokul	47	12,23	2,44		
	Dört Yıllık Fakülte	114	12,45	1,96		
	Lisansüstü	46	12,89	1,58		

Analiz sonucuna göre (Tablo 36); katılımcıların, destekleme, puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma ve uygulama puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitimi, destekleme grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma ve uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır

Tablo 37. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	Yönetici olmayan çalışan	103	39,66	7,37	5,498	,005
	Alt düzey yönetici	61	40,59	6,42		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	42,83	5,74		
Fikir Üretme	Yönetici olmayan çalışan	103	7,79	1,54	2,171	,116
	Alt düzey yönetici	61	7,93	1,60		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	8,22	1,15		
Araştırma	Yönetici olmayan çalışan	103	12,21	2,43	4,638	,011
	Alt düzey yönetici	61	12,52	2,13		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	13,19	1,97		
Destekleme	Yönetici olmayan çalışan	103	7,59	2,00	6,138	,003
	Alt düzey yönetici	61	7,97	1,70		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	8,49	1,45		
Uygulama	Yönetici olmayan çalışan	103	12,07	2,29	4,422	,013

Alt düzey yönetici	61	12,16	2,05
Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	12,93	1,88

Analiz sonucuna göre (Tablo 37); katılımcıların, yenilikçi iş davranışı, araştırma, destekleme, uygulama puanları, görev durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) katılımcıların fikir üretme araştırma puanları, görev durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların görev durumu, yenilikçi iş davranışı, araştırma, destekleme ve uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken, fikir üretme grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 38. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Hizmet Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	1-3 Yıl	100	40,62	7,18	1,017	,363
	4-6 Yıl	93	41,75	6,13		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	40,33	6,87		
Fikir Üretme	1-3 Yıl	100	7,91	1,48	,306	,737
	4-6 Yıl	93	8,06	1,39		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	7,93	1,49		
Araştırma	1-3 Yıl	100	12,61	2,42	,828	,438
	4-6 Yıl	93	12,82	2,08		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	12,33	2,17		
Destekleme	1-3 Yıl	100	7,79	2,02	1,445	,238
	4-6 Yıl	93	8,23	1,60		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	7,96	1,63		
Uygulama	1-3 Yıl	100	12,31	2,25	1,254	,287
	4-6 Yıl	93	12,65	1,99		
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	12,11	2,10		

Analiz sonucuna göre (Tablo 38); katılımcıların, yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama puanları, hizmet süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların hizmet süresi,

yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 39. Sektörde Çalışma Süresine Göre Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinden Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	1-3 Yıl	52	40,83	6,81	,917	,433
	4-6 Yıl	72	41,79	5,82		
	7-9 Yıl	40	39,60	8,17		
	10 Yıl ve Üstü	86	41,02	6,69		
Fikir Üretme	1-3 Yıl	52	8,08	1,49	,954	,415
	4-6 Yıl	72	8,15	1,32		
	7-9 Yıl	40	7,75	1,77		
	10 Yıl ve Üstü	86	7,86	1,35		
Araştırma	1-3 Yıl	52	12,79	2,25	1,293	,277
	4-6 Yıl	72	12,85	1,85		
	7-9 Yıl	40	12,03	2,65		
	10 Yıl ve Üstü	86	12,62	2,31		
Destekleme	1-3 Yıl	52	7,69	2,04	,894	,445
	4-6 Yıl	72	8,08	1,71		
	7-9 Yıl	40	7,85	1,94		
	10 Yıl ve Üstü	86	8,16	1,61		
Uygulama	1-3 Yıl	52	12,27	2,23	1,104	,348
	4-6 Yıl	72	12,71	2,06		
	7-9 Yıl	40	11,98	2,33		
	10 Yıl ve Üstü	86	12,38	2,01		

Analiz sonucuna göre (Tablo 39); katılımcıların, yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama puanları, sektörde çalışma süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların sektörde çalışma süresi, yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma, destekleme, uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 40. Gelir Düzeyine Göre Yenilikçi İş Davranışından Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir Düzeyi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Yenilikçi İş Davranışı	5000 TL ve Altı	103	40,33	6,74	2,575	,054
	5001-6500 TL Arası	61	40,11	7,93		

	6501-8000 TL Arası	34	41,09	6,34		
	8001 TL ve Üzeri	52	43,19	4,90		
Fikir Üretme	5000 TL ve Altı	103	7,95	1,49		
	5001-6500 TL Arası	61	7,74	1,74		
	6501-8000 TL Arası	34	7,91	1,16	1,622	,185
	8001 TL ve Üzeri	52	8,33	1,04		
	5000 TL ve Altı	103	12,53	2,24		
Araştırma	5001-6500 TL Arası	61	12,34	2,55		
	6501-8000 TL Arası	34	12,38	2,27	2,060	,106
	8001 TL ve Üzeri	52	13,29	1,67		
	5000 TL ve Altı	103	7,63	2,02		
	5001-6500 TL Arası	61	7,84	1,79		
Destekleme	6501-8000 TL Arası	34	8,38	1,58	4,517	,004
	8001 TL ve Üzeri	52	8,63	1,12		
	5000 TL ve Altı	103	12,21	2,15		
	5001-6500 TL Arası	61	12,20	2,50		
	6501-8000 TL Arası	34	12,41	1,91	1,587	,193
Uygulama	8001 TL ve Üzeri	52	12,94	1,63		

Analiz sonucuna göre (Tablo 40); katılımcıların, destekleme, puanları, gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) katılımcıların yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma ve uygulama puanları, gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların geliri, destekleme grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken yenilikçi iş davranışı, fikir üretme, araştırma ve uygulama grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5.7.5. Örgütsel Yenilikçiliğe Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyine göre örgütsel yenilikçilikten elden edilen toplam puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alınacaktır.

Tablo 41. Cinsiyetine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Yenilikçilik	Kadın	93	68,59	14,66	-2,075	,039
	Erkek	157	72,38	12,68		
Davranış Yenilikçiliği	Kadın	93	14,37	3,79	-1,534	,127
	Erkek	157	15,08	3,07		
Ürün Yenilikçiliği	Kadın	93	13,38	3,41	-2,682	,008
	Erkek	157	14,51	2,89		
Süreç Yenilikçiliği	Kadın	93	14,34	3,51	-2,318	,021
	Erkek	157	15,36	3,23		
Pazar Yenilikçiliği	Kadın	93	12,84	2,91	-2,335	,020
	Erkek	157	13,69	2,74		
Stratejik Yenilikçilik	Kadın	93	13,67	3,03	-,197	,844
	Erkek	157	13,75	3,06		

Analiz sonucuna göre (Tablo 41); katılımcıların, örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) erkeklerin örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik puanları kadınlara göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların davranış yenilikçiliği puanları, cinsiyetine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken davranış yenilikçiliği grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 42. Medeni Duruma Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Medeni Durum	f	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Yenilikçilik	Evli	153	72,60	12,54	2,327	,021
	Bekar	97	68,40	14,71		
Davranış Yenilikçiliği	Evli	153	15,23	2,93	2,336	,021
	Bekar	97	14,15	3,88		
Ürün Yenilikçiliği	Evli	153	14,50	2,95	2,661	,008
	Bekar	97	13,43	3,32		
Süreç Yenilikçiliği	Evli	153	15,36	3,13	2,181	,030
	Bekar	97	14,38	3,65		

Pazar Yenilikçiliği	Evli	153	13,57	2,79	1,356	,176
	Bekar	97	13,07	2,87		
Stratejik Yenilikçilik	Evli	153	13,94	2,99	1,471	,142
	Bekar	97	13,36	3,11		

Analiz sonucuna göre (Tablo 42); katılımcıların, örgütsel yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) ve evli olan katılımcıların örgütsel yenilikçiliği, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği puanları bekar bireylere göre daha yüksektir. Ayrıca katılımcıların pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik puanları, medeni durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların medeni durumu, örgütsel yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 43. Yaşına Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Yaş	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	32 Yaş ve Altı	88	72,08	13,38	,713	,491
	33-38 Yaş Arası	69	69,48	15,03		
	39 Yaş ve Üzeri	93	71,03	12,56		
Davranış Yenilikçiliği	32 Yaş ve Altı	88	14,90	3,28	1,479	,230
	33-38 Yaş Arası	69	14,25	3,94		
	39 Yaş ve Üzeri	93	15,15	2,94		
Ürün Yenilikçiliği	32 Yaş ve Altı	88	14,28	3,07	,340	,742
	33-38 Yaş Arası	69	13,87	3,46		
	39 Yaş ve Üzeri	93	14,06	2,97		
Süreç Yenilikçiliği	32 Yaş ve Altı	88	15,20	3,20	,309	,734
	33-38 Yaş Arası	69	14,90	3,73		
	39 Yaş ve Üzeri	93	14,83	3,27		
Pazar Yenilikçiliği	32 Yaş ve Altı	88	13,78	2,80	1,680	,189
	33-38 Yaş Arası	69	12,97	2,76		
	39 Yaş ve Üzeri	93	13,29	2,87		
Stratejik Yenilikçilik	32 Yaş ve Altı	88	13,91	3,29	,362	,697
	33-38 Yaş Arası	69	13,49	3,11		
	39 Yaş ve Üzeri	93	13,70	2,77		

Analiz sonucuna göre (Tablo 43); katılımcıların, örgütsel yenilikçilik ve tüm alt boyutlarının grup ortalama puanları, yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı, örgütsel yenilikçilik, davranış ürün yenilikçiliği, ürün ürün yenilikçiliği, süreç ürün yenilikçiliği, pazar ürün yenilikçiliği, stratejik ürün yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 44. Eğitimine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Eğitim	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	Lise	43	70,72	14,66	,192	,901
	İki Yıllık	47	72,32	15,17		
	Yüksekokul					
	Dört Yıllık	114	70,71	13,72		
	Fakülte					
	Lisansüstü	46	70,48	10,22		
Davranış Yenilikçiliği	Lise	43	14,44	3,61	,395	,757
	İki Yıllık	47	14,81	3,61		
	Yüksekokul					
	Dört Yıllık	114	14,79	3,42		
	Fakülte					
	Lisansüstü	46	15,22	2,75		
Ürün Yenilikçiliği	Lise	43	14,23	3,67	,463	,709
	İki Yıllık	47	14,51	3,08		
	Yüksekokul					
	Dört Yıllık	114	13,95	3,18		
	Fakülte					
	Lisansüstü	46	13,87	2,55		
Süreç Yenilikçiliği	Lise	43	14,93	3,83	,575	,632
	İki Yıllık	47	15,55	3,76		
	Yüksekokul					
	Dört Yıllık	114	14,85	3,35		
	Fakülte					
	Lisansüstü	46	14,76	2,46		
Pazar Yenilikçiliği	Lise	43	13,40	2,76	1,263	,288
	İki Yıllık	47	13,98	3,02		
	Yüksekokul					
	Dört Yıllık	114	13,33	2,90		
	Fakülte					
	Lisansüstü	46	12,85	2,43		
Stratejik Yenilikçilik	Lise	43	13,72	2,95	,132	,941

İki Yıllık Yüksekokul	47	13,47	3,57
Dört Yıllık Fakülte	114	13,79	3,04
Lisansüstü	46	13,78	2,62

Analiz sonucuna göre (Tablo 44); katılımcıların, örgütsel yenilikçilik ve tüm alt boyutlarının grup ortalama puanları, eğitimine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların eğitimi, örgütsel yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 45. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Görev Durumu	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	Yönetici olmayan çalışan	103	68,63	15,85	2,842	,060
	Alt düzey yönetici	61	71,80	12,51		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	73,19	10,66		
Davranış Yenilikçiliği	Yönetici olmayan çalışan	103	13,95	4,12	6,629	,002
	Alt düzey yönetici	61	15,05	2,91		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	15,67	2,28		
Ürün Yenilikçiliği	Yönetici olmayan çalışan	103	13,58	3,65	2,334	,099
	Alt düzey yönetici	61	14,36	2,98		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	14,50	2,46		
Süreç Yenilikçiliği	Yönetici olmayan çalışan	103	14,48	3,82	2,407	,092
	Alt düzey yönetici	61	15,03	2,90		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	15,55	3,01		
Pazar Yenilikçiliği	Yönetici olmayan çalışan	103	13,04	3,06	1,274	,281

	Alt düzey yönetici	61	13,67	2,52		
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	13,57	2,72		
Stratejik Yenilikçilik	Yönetici olmayan çalışan	103	13,58	3,48		
	Alt düzey yönetici	61	13,69	2,83	,249	,780
	Orta düzey yönetici/ Üst düzey yönetici	86	13,90	2,63		

Analiz sonucuna göre (Tablo 45); katılımcıların, davranış yenilikçiliği puanları, görev durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p < 0.05$) katılımcıların örgütsel yenilikçilik ve diğer alt boyutlarının puanları, görev durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların görev durumu, davranış yenilikçiliği grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 46. Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Kurumdaki Hizmet Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	1-3 Yıl	100	69,21	13,52		
	4-6 Yıl	93	72,13	14,16	1,414	,245
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	72,18	12,42		
Davranış Yenilikçiliği	1-3 Yıl	100	14,52	3,41		
	4-6 Yıl	93	14,80	3,43	1,109	,331
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	15,35	3,16		
Ürün Yenilikçiliği	1-3 Yıl	100	13,66	3,19		
	4-6 Yıl	93	14,24	3,18	1,795	,168
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	14,60	2,91		
Süreç Yenilikçiliği	1-3 Yıl	100	14,53	3,29		
	4-6 Yıl	93	15,25	3,52	1,506	,224
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	15,33	3,21		
Pazar Yenilikçiliği	1-3 Yıl	100	13,00	2,79		
	4-6 Yıl	93	13,84	2,88	2,187	,114
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	13,28	2,72		
Stratejik Yenilikçilik	1-3 Yıl	100	13,50	3,00		
	4-6 Yıl	93	14,01	3,11	,717	,489
	7-9 Yıl/10 Yıl ve Üstü	57	13,61	3,04		

Analiz sonucuna göre (Tablo 46); katılımcıların, örgütsel yenilikçilik ve tüm alt boyutlarının puanları, hizmet süresine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların hizmet süresi, örgütsel yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 47. Sektörde Çalışma Süresine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Sektörde Çalışma Süresi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	1-3 Yıl	52	71,56	13,59	1,022	,383
	4-6 Yıl	72	72,46	13,76		
	7-9 Yıl	40	67,88	15,60		
	10 Yıl ve Üstü	86	70,81	12,26		
Davranış Yenilikçiliği	1-3 Yıl	52	14,73	3,55	1,055	,369
	4-6 Yıl	72	15,11	3,52		
	7-9 Yıl	40	14,00	3,54		
	10 Yıl ve Üstü	86	14,99	3,02		
Ürün Yenilikçiliği	1-3 Yıl	52	14,15	3,01	,697	,555
	4-6 Yıl	72	14,14	3,29		
	7-9 Yıl	40	13,45	3,65		
	10 Yıl ve Üstü	86	14,30	2,82		
Süreç Yenilikçiliği	1-3 Yıl	52	15,04	3,45	,940	,452
	4-6 Yıl	72	15,33	3,39		
	7-9 Yıl	40	14,23	3,61		
	10 Yıl ve Üstü	86	15,00	3,18		
Pazar Yenilikçiliği	1-3 Yıl	52	13,79	2,51	,850	,468
	4-6 Yıl	72	13,54	2,90		
	7-9 Yıl	40	13,00	3,26		
	10 Yıl ve Üstü	86	13,16	2,73		
Stratejik Yenilikçilik	1-3 Yıl	52	13,85	3,04	1,808	,146
	4-6 Yıl	72	14,33	2,87		
	7-9 Yıl	40	13,20	3,69		
	10 Yıl ve Üstü	86	13,36	2,81		

Analiz sonucuna göre (Tablo 47); katılımcıların örgütsel yenilikçilik ve tüm alt boyutlarının puanları, çalışma süresi göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların çalışma süresi, örgütsel

yenilikçilik, davranış yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 48. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Yenilikçilikten Elde Edilen Skorların Farklılaşma Durumu

Değişkenler	Gelir Düzeyi	f	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel Yenilikçilik	5000 TL ve Altı	103	70,25	13,86	1,776	,152
	5001-6500 TL	61	68,69	16,13		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	72,35	11,40		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	74,17	10,14		
Davranış Yenilikçiliği	5000 TL ve Altı	103	14,25	3,75	2,729	,045
	5001-6500 TL	61	14,62	3,76		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	15,50	2,35		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	15,69	2,27		
Ürün Yenilikçiliği	5000 TL ve Altı	103	13,99	3,30	1,519	,210
	5001-6500 TL	61	13,72	3,26		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	13,82	3,28		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	14,88	2,43		
Süreç Yenilikçiliği	5000 TL ve Altı	103	14,92	3,59	,758	,519
	5001-6500 TL	61	14,59	3,81		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	15,00	2,70		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	15,54	2,70		
Pazar Yenilikçiliği	5000 TL ve Altı	103	13,51	2,55	1,025	,382
	5001-6500 TL	61	12,84	3,33		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	13,71	2,66		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	13,52	2,80		
Stratejik Yenilikçilik	5000 TL ve Altı	103	13,57	2,94	3,272	,022
	5001-6500 TL	61	12,92	3,55		
	Arası					
	6501-8000 TL	34	14,32	2,47		
	Arası					
	8001 TL ve Üzeri	52	14,54	2,74		

Analiz sonucuna göre (Tablo 48); katılımcıların, davranış yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik puanları, gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) katılımcıların örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği puanları, gelirine göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile katılımcıların geliri, davranış yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgütsel yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

5.7.6. Pearson Korelasyon Analizi

Çalışmanın bu kısmında, etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiştir, istatistiki anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme ölçütleri şöyledir;

“0.00 = r_p ise ilişki yoktur.”

“0.00 < r_p < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“0.30 < r_p < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“0.70 < r_p < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“1.00 = r_p ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 49. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.
1. Etkileşimci Liderlik	r_p	1	,204**	,019	-,020
	p		,001	,767	,753
2. Dönüştürücü Liderlik	r_p		1	,554**	,760**
	p			,000	,000
3. Yenilikçi İş Davranışı	r_p			1	,679**
	p				,000
4. Örgütsel Yenilikçilik	r_p				1
	p				

** $p<0.01$

Tablo 49'daki Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

Katılımcıların, etkileşimci liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon saptanmamıştır ($p>0.05$).

Katılımcıların, dönüşümcü liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).

Katılımcıların, yenilikçi iş davranışı algıları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon saptanmıştır ($p<0.05$).

5.7.7. Hipotez Testleri

Araştırmanın bu bölümünde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü değerlendirmelerini yapmak için lineer regresyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. “Bilinen normal dağılan sayısal bir değişkenden bilinmeyen, aralarında ilişki olan bir başka normal dağılan sayısal değişkeni tahmin için uygulanırsa basit doğrusal regresyon (simple linear regression) analizi olarak tanımlanır (Kılıç, 2013). Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon olmadığı için ilgili hipotezler (H_{1a} , H_{2a} ve H_{4b}) red edilmiştir.

Regresyon analizlerinden önce, veri setine ilişkin doğrusallık, normallik, ve homojenlik varsayımları incelenmiştir. Veri setinde uç değerlerin (outliers) olup olmadığı incelenmiş ve aşırı uç değerlerin olmadığı saptanmıştır. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmış, Durbin-Watson istatistiği 1,906-2,022 aralığında olduğu için hatalar arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Genceli, 1973 :179).

“**H_{4a}**: Dönüşümcü liderlik davranışının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü vardır.” hipotezine yönelik bulguları

değerlendirebilmek için Baron ve Kenny(1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre;

Birinci adım; “bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. (H2_b hipotezleri)”

İkinci adım; “Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. (H1_b hipotezleri)”

Üçüncü adım “Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi olduğu değerlendirilebileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir (H3 hipotezi).

Tablo 50. Dönüşümcü Liderlik Davranışının, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	24,378	1,623		15,018	,000	109,813	,307
Dönüşümcü Liderlik	4,371	,417	,554	10,479	,000		
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı							

* p<0.01

Tablo 50’deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, dönüşümcü liderliğin, yenilikçi iş davranışının varyansının %30,7’sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,307$; $F_{(1,248)}=109,813$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.554$, $t=10,479$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, dönüşümcü liderlik algıları yenilikçi iş davranışı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği

ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, yenilikçi iş davranışı düzeyinde 4,371'lik bir artış sağlayacaktır.

Tablo 50'deki analiz sonuçları irdelendiğinde; dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için “**H_{1b}**: Dönüşümcü liderlik davranışı, yenilikçi iş davranışını etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 51. Dönüşümcü Liderlik Davranışının, Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	25,182	2,549		9,879	,000	338,902	,577
Dönüşümcü Liderlik	12,059	,655	,760	18,409	,000		
Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik							

* p<0.01

Tablo 51'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilikçiliğin varyansının %57,7'sini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,577$; $F_{(1,248)}=338,902$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikçiliği istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.760$, $t=18,409$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, dönüşümcü liderlik algıları örgütsel yenilikçilik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, dönüşümcü liderlik düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel yenilikçilik düzeyinde 12,059'luk bir artış sağlayacaktır.

Tablo 51'deki analiz sonuçları irdelendiğinde; dönüşümcü liderlik örgütsel yenilikçiliği istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için “**H_{2b}**: Dönüşümcü liderlik, örgütsel yenilikçiliği etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 52. Örgütsel Yenilikçiliğin, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P		
Sabit	17,007	1,674		10,159	,000	212,422	,461
Örgütsel Yenilikçilik	,338	,023	,679	14,575	,000		
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı							

* p<0.01

Tablo 52'deki regresyon analizinin neticelerine göre; bu modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu, örgütsel yenilikçiliğin, yenilikçi iş davranışının varyansının %46,1'ini açıklayabildiği anlaşılmaktadır ($R^2=,461$; $F_{(1,248)}=212,422$, $p<0.001$). Bulunan sonuçlara göre; örgütsel yenilikçilik yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta=0.679$, $t=14,575$, $p<0.001$) tespit edilmiştir. Diğer ifadeyle, araştırmaya dahil olan katılımcıların, örgütsel yenilikçilik algıları yenilikçi iş davranışı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra regresyon eşitliği incelendiği ve öteki yordayıcı değişkenler sabit tutulduğu vakit; katılımcıların, örgütsel yenilikçilik düzeyindeki bir birimlik artış, yenilikçi iş davranışı düzeyinde 0,338'lik bir artış sağlayacaktır.

Tablo 52'deki analiz sonuçları irdelendiğinde; örgütsel yenilikçilik yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı için “**H₃**: Örgütsel yenilikçilik, yenilikçi iş davranışını etkiler.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 53. Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yenilikçiliğin Aracı Rolü

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R ²
	B	Std. hata	B	T	P	VIF	
Sabit	16,726	1,687		9,912	,000		
Dönüşümcü Liderlik	,706	,565	,090	1,250	,212	2,367	107,234 ,465
Örgütsel Yenilikçilik	,304	,036	,611	8,535	,000	2,367	
Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı							

* $p < 0.01$

Tablo 53'teki regresyon analizinin neticelerine göre; çoklu doğrusal regresyon modelinin istatistiki olarak anlamlı olduğu ve dönüşümcü liderliğin ve örgütsel yenilikçiliğin, yenilikçi iş davranışı değişkenine ait varyansın %46,5'ini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=,465$; $F_{(2,247)}=107,234$, $p<0.001$). Elde edilen regresyon sonuçlarına göre, yenilikçi iş davranışını, örgütsel yenilikçilik pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı ($\beta=0.611$, $t=8,535$, $p<0.001$) yordarken dönüşümcü liderlik istatistiki bakımdan anlamlı yordamadığı ($\beta=0.090$, $t=1,250$, $p>0.05$) saptanmıştır. Bu sonuca göre;

Baron ve Kenny (1986), modelde gösterilen birinci adım ve ikinci adımdaki regresyon katsayılarının anlamlı olduğu (Tablo 51 ve Tablo 50) görülmektedir. Analiz sonucuna göre; bağımsız değişkenin (dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (yenilikçi iş davranışı) üzerindeki etkisi ortadan kalktığı için “**H_{4a}**: Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisi vardır. ” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 54. Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yenilikçiliğin Aracı Rolüne Yönelik Sobel Testi Sonucu

Model	Test İstatistiği	p
Sobel Testi	6,58	0,000

Aracı değişken olma özelliğinin istatistiki bakımdan anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel Testi yapılmıştır. Tablo 54'te yapılan Sobel Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır. Sonuç olarak örgütsel yenilikçiliğin ($z=6,58$, $p<.001$) dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide “aracılık rolü” Sobel testi ile doğrulanmıştır.

6. SONUÇ

Katılımcıların kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyi dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %62,8'inin erkek, %61,2'sinin evli, %37,2'sinin 39 yaş ve üzeri, %45,6'sının dört yıllık fakülte mezunu ve %41,2'sinin yönetici olmayan çalışan olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların %40,0'ının 1-3 yıl hizmet süresi ve %34,4'ünün 10 yıl ve üstü çalışma süresi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların %33,6'sının 3000-5000 TL arası geliri olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubunu teşkil eden katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, gelir düzeyine göre dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlikten elden edilen ortalama puanlar arasındaki farklılaşmalar ele alındığında;

- Katılımcıların cinsiyetinin, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik puanları arasında anlamlı farklılık oluşturduğu ve kadınların dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik puanlarının erkeklere göre daha düşük olduğu,
- Katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutu puanlarının medeni durumlarına göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın evli olanların lehine olduğu, ancak etkileşimci liderlik ve alt boyutu puanlarının ise medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı,
- Dönüşümcü liderlik ve alt boyutları puanlarının katılımcıların kurumdaki görev durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı ancak; etkileşimci liderlik ve alt boyutları puanlarının kurumdaki görev durumuna göre farklılık göstermediği,
- Katılımcıların etkileşimci liderlik alt boyutları toplam puanlarının eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşırken; dönüşümcü liderlik alt boyutları toplam puanlarının eğitim durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı,

- Katılımcıların yaşı, kurumdaki hizmet süresi ve sektörde çalışma süresi ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı,
- Katılımcıların medeni durumu, cinsiyeti, kurumdaki görev durum ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ancak; katılımcıların yaşı, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve geliri ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı,
- Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu ancak; yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve gelir ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı,

Katılımcıların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- Katılımcıların, dönüşümcü liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta ve yüksek düzeyde korelasyon olduğu ve buna göre dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikçiliği ve yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı,
- Katılımcıların, etkileşimci liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon olmadığı ve buna göre etkileşimci liderliğin örgütsel yenilikçiliğin ve yenilikçi iş davranışının yordayıcısı olmadığı,
- Katılımcıların yenilikçi iş davranışı algıları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon olduğu gözlemlenmiştir.

Hipotezlerin testine yönelik bulgulara bakıldığında ise; etkileşimci liderlik davranışının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü olduğu, etkileşimci liderlik davranışının örgütsel yenilikçiliği ve yenilikçi iş davranışını etkilediği hipotezlerinin reddedildiği; ancak dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilikçiliği etkilediği, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını etkilediği ve dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisinin olduğu hipotezlerinin kabul edildiği görülmüştür.



TARTIşMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada işletmelerdeki liderlik türlerinden etkileşimci liderlik ve dnşm liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler aktif olarak üretime devam eden beyaz yakalı firma çalışanları arasından 250 kişilik bir ekibe evrimii uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik analiz programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde öncelikle etkileşimci ve dnşm liderlik davranışları, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Çalışmanın bu bölümünde çalışmada elde edilen bulgular ulusal ve uluslararası literatür sonuçları ile karşılaştırılmaktadır. Yapılan karşılaştırma sonucuna göre araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde bu kapsamda yapılan araştırma bulguları ile örtüşmekle birlikte bazı noktalarda farklılaşmaktadır.

Araştırmadaki değişkenlere yönelik betimsel analizi sonuçlarına bakıldığında katılımcıların dnşm liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinde yer alan ifadelere verdikleri yanıtların ortalamasının yüksek düzeyde olduğu grlmştir. Dolayısıyla katılımcıların dnşm liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışına yönelik tutumlarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuç literatürdeki birçok araştırma bulgusu ile desteklenmektedir (Yavuz, 2009; Bakan vd., 2015; Gzen ve Kaya, 2020). Araştırmanın sonunda dnşm liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyut puanlarının katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılık gösterdiği grlmştir. Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyeti, dnşm liderlik ve etkileşimci liderlik puanları arasında anlamlı farklılık oluşurmaktadır. Buna göre kadınların dnşm liderlik ve etkileşimci liderlik puanlarının erkeklere göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte bir çalışmada Eraslan (2003), ilköğretim okulu müdürlerinin dnşm liderlik özelliklerini ele aldığı, katılımcıların cinsiyeti ile dnşm liderlik algıları arasında anlamlı farklılık olduğunu bulgulamıştır. Bu sonucun aksine şirin ve Yetim (2009) katılımcıların dnşm liderlik ve alt boyutlarının tamamında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık görülmediğini tespit etmiştir.

Araştırmanın sonunda katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları puanlarının medeni durumlarına göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaştığı ve bu farklılığın evli olanların lehine olduğu görülmüştür. Dolayısıyla evli olan katılımcıların dönüşümcü liderlik puanlarının bekar olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan katılımcıların etkileşimci liderlik ve alt boyutu puanlarının ise medeni duruma göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Bu bulgular da literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Yılmaz ve Yüksel (2016) yöneticilerin dönüşümcü liderlik düzeyleri ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında medeni durum değişkeninin yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada evli olanların dönüşümcü liderlik düzeylerinin bekâr olanlara kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonucun aksine Kaygın ve Yerdelen (2012), medeni durumun dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Aynı şekilde Mahmutyazıcıoğlu (2015) ise medeni durumun liderlik davranışları algısının anlamlı bir yordayıcısı olmadığını tespit etmiştir. Başka bir araştırmada ise Turhan ve Helvacı (2018) medeni durum ile liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmanın sonunda elde edilen başka bir bulguda ise dönüşümcü liderlik ve alt boyutları puanlarının katılımcıların kurumdaki görev durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı ancak; etkileşimci liderlik ve alt boyutları puanlarının kurumdaki görev durumuna göre farklılık göstermediğidir. Yılmaz ve Yüksel (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu bulguları destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada kurumda yapılan görev değişkeninin dönüşümcü liderlik davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Doğan (2010) da dönüştürücü liderlik algısı ile kurumdaki pozisyon arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Eğitim durumu değişkeni açısından bakıldığında ise araştırmanın sonunda katılımcıların etkileşimci liderlik alt boyutları toplam puanlarının eğitimi durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşırken; dönüşümcü liderlik alt boyutları toplam puanlarının eğitimi durumuna göre istatistiki bakımdan anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Sökmen ve Boylu (2009) tarafından yürütülen araştırma

sonuçları bu bulguyu kısmen destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmanın sonunda eğitim düzeyinin liderlik algısını farklılaştıran bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Tunçbilek (2013) ise etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin özendirme üzerindeki rolünü ele aldığı doktora tezinde eğitim durumunun etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik algısında farklılık oluşturacak bir etken olduğunu tespit etmiştir.

Katılımcıların liderlik davranışları algılarına yönelik diğer bulgularda ise araştırmanın sonunda yaş, kurumdaki hizmet süresi ve sektörde çalışma süresi ile söz konusu liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların medeni durumları, cinsiyetleri ve kurumdaki görev durumları liderlik davranışları algılarını etkilerken; yaş, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve geliri ise söz konusu liderlik davranışları algılarını etkilememektedir. Liderlik davranışları konusunun ele alındığı araştırmalara bakıldığında liderlik davranışları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmaktadır. Söz konusu araştırma sonuçları ile araştırmamızın bulguları kısmen örtüşmektedir. Bu araştırmalardan birinde Demir ve Balcı (2019), katılımcıların mesleki kıdem ve görev süresinin liderlik davranışları algılarını etkilemediğini ancak yaşın liderlik davranışları algılarını etkilediğini bulgulamıştır. Hoşoğlu (2012) ise çalışmasında yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Kavrayıcı (2019) liderlik davranışları ile hizmet süresi ve yaş değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın bir başka değişkeni olan yenilikçi iş davranışına yönelik bulgulara bakıldığında ise katılımcıların medeni durumu, cinsiyeti, kurumdaki görevi ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık olduğu ancak; katılımcıların yaşı, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve geliri ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir farklılık olmadığıdır. Dolayısıyla katılımcıların medeni durumları, cinsiyeti ve kurumdaki görev durumu yenilikçi iş davranışı eğilimlerini etkilerken yaşı, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve geliri ise yenilikçi iş davranışı eğilimlerini etkilememektedir. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma bulguları ise kısmen desteklenmektedir. Bu araştırmalardan birinde Eröz ve Şittak (2019) yenilikçi iş davranışı ile yaş, medeni durum, işletmedeki pozisyon,

işletmedeki çalışma süresi ve sektördeki çalışma süresi, arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Başoğlu ve Edeer (2017) ise çalışanların medeni durumu ile yenilikçi iş davranışı eğilimleri arasında anlamlı fark olmadığını; çocuk sahibi olmayan Y kuşağı ve hizmet içi eğitimlere katılan çalışanların ise yenilikçi iş davranışı eğilimlerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyet ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide ise araştırmacılar birbirinden farklı bulgulara ulaşmıştır. Akgül ve Yavuz (2019) araştırmalarında cinsiyet ile yenilikçi iş davranışı arasında kadınların lehine anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Reuvers vd. (2008) ise erkeklerin kadınlara kıyasla iş yaşamında daha yenilikçi olduklarını bulgulamışlardır.

İşletmenin örgütsel değişime açık olması, yeni uygulamaların işletmeye adapte edilerek kullanılması anlamına gelen örgütsel yenilikçilik değişkeni açısından bakıldığında ise araştırmanın sonunda katılımcıların cinsiyet ve medeni durumu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu ancak; yaş, eğitim durumu, kurumdaki görev durumu, kurumdaki hizmet süresi, sektörde çalışma süresi ve gelir ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma bulguları ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Hemşirelerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin incelendiği bir araştırmada ise Gezginci vd. (2020), medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek yılı ve sektörde çalışma süresi gibi sosyodemografik özelliklerin, çalışanların örgütsel yenilikçilik eğilimlerini etkilemediğini bulgulamışlardır. İraz ve Akyazı (2015) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel yenilikçilik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu bu farklılığın kadınların lehine olduğu belirtilmektedir. Buna göre araştırmada kadınların örgütsel yenilikçilik çalışmalarına katılma eğiliminin erkeklerden daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Başka bir araştırmada ise Zengin ve Kaygın (2019) örgütsel yenilikçilik eğilimi ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için yaptıkları istatistiki analizler sonucunda çalışanların medeni durum, cinsiyet, yaş ve çalışma süreleri bakımından örgütsel yenilikçilik çalışmalarına katılma düzeyleri açısından istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğunu görmüşlerdir. Söz konusu araştırmada eğitim durumu

ile örgütsel yenilikçilik çalışmalarına katılma düzeyi açısından herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Araştırmada eğitim durumu ile örgütsel yenilikçilik çalışmalarına katılım arasında anlamlı bir farklılığın olmaması çalışanların benzer eğitim almalarından kaynaklandığı vurgulanmaktadır.

Araştırmanın sonunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının, örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisine ilişkin korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında ise araştırmaya dahil olan katılımcıların, dönüşümcü liderlik algıları ve örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta ve yüksek düzeyde korelasyon saptanmıştır. Buna göre dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikçiliği ve yenilikçi iş davranışını istatistiki bakımdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmüştür. Bu sonuç da literatürdeki araştırma bulguları ile desteklenmektedir. İşletmelerin yenilik odaklı bir strateji uygulaması, müşterilerini heyecanlandırmasına, rakiplerinden daha iyi performans göstermesine, onlardan daha önce pazarlara girmesine ve yenilikçi bir ürün portföyü oluşturmaya katkı sağlamaktadır (Stock ve Zacharias, 2011). Liderlerin liderlik tarzı ise ortak gelişimin yararına böyle bir yenilikçilik odaklı stratejinin uygulanmasını teşvik edebilir. Bu durum çeşitli araştırma sonuçları ile de ortaya konulmaktadır. Bu araştırmalardan birinde Jung vd. (2003), dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu; dönüşümcü liderlikle güçlendirmenin ve yenilikçiliği güdüleyen organizasyonel iklimin olumlu yönde ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Gümüüşl oğlu ve İlsev (2009) ise dönüşümcü liderliğin çalışanlara uyguladığı psikolojik destek ve güçlendirme davranışlarının örgütsel yenilikçiliği ve yaratıcılığı artırdığını vurgulamaktadırlar.

García Morales vd. (2008), tarafından yapılan araştırmada ise dönüşümcü liderlik davranışının işletmelerin öğrenen organizasyon yapısını desteklediği ve işletmelerin performansı ve yenilikçilik düzeyini arttırdığı vurgulanmaktadır. Bryant'a (2003) göre yeni bir bilginin ortaya çıkmasında ve bunun işletme içinde paylaşılmasında dönüşümcü liderlik davranışını ön plana çıkarken, bu bilginin işletme içerisinde düzenli bir biçimde kullanılması ise etkileşimci liderlik davranışını ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik davranışı işletmede yeni bir bilginin ortaya çıkması sürecinde, etkileşimci liderlik davranışı ise bilginin işletme içerisinde düzenli bir biçimde

kullanılmasında örgütsel yenilikçiliği etkilemektedir. Bu sonuçlarla örtüşen başka bir araştırmada ise Hsiao ve Chang (2011) dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlar aynı zamanda örgütsel öğrenmenin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkide moderatör olarak rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkinin korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon saptanmamıştır. Dolayısıyla etkileşimci liderlik ile örgütsel yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki açısından bakıldığında etkileşimci liderliğin, örgütsel yenilikçiliğin ve yenilikçi iş davranışının yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Si ve Wei'e (2012) göre etkileşimci liderler riskleri önler, statükoya sık sık meydan okumaz, belirli sınırlar içinde çalışır, operasyonel verimlilik ve etkililiğe odaklanır, zaman kısıtlamalarını tercih eder ve beklentilere karşı karşılıklı değişim değeri sistemleri aracılığıyla kontrolü sürdürür. Bu durumun örgütsel yenilikçiliği ve yenilikçi iş davranışını olumlu şekilde etkilemeyeceği düşünülmektedir. Aynı şekilde Ryan ve Tipu (2013) de etkileşimci liderlerin, heyecan verici ve zorlu bir gelecek tasavvur etmek yerine genellikle statükoyu korumaya ve astlarını kontrol etmeye çalıştıklarını etkileşimci liderliğin, riskten kaçınma ve statükonun sürdürülmesine dayandığı için bireyleri fırsatları keşfetmeye ve bunlardan yararlanmaya teşvik etmediğini ve girişimci davranışla olumlu bir şekilde ilişkili olmadığını ileri sürmektedir. Etkileşimci liderlikte takipçilerin fırsatları keşfetmek ve kullanmak yerine liderlerin kendilerine söylediklerini tam olarak yerine getirmek ve yapmakla sınırlandırdığını vurgulamaktadırlar. Araştırmamız bulgularının aksine Vaccaro vd. (2012), hem etkileşimci liderliğin hem de dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilikçilik algısını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar. Söz konusu araştırmada daha az karmaşık yapıda olan küçük işletmelerin örgütsel yenilik konusunda etkileşimci liderlik tarzından daha etkili şekilde faydalandıkları, daha karmaşık ve büyük ölçekli işletmelerin ise örgütsel yenilikçiliğin önünü açmak için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duydukları vurgulanmaktadır.

Öte yandan yapılan korelasyon analizi sonucunda araştırmaya dahil olan katılımcıların yenilikçi iş davranışı algıları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde korelasyon olduğu saptanmıştır. Literatürde yenilikçi iş davranışlarının çok sayıda belirleyicisi olduğu örgütsel yenilikçiliğin ise bu unsurlarından biri olduğu çeşitli araştırma bulguları ile ortaya konulmaktadır. Yenilikçi iş davranışı işletmelerin örgütsel yenilik potansiyelinin temelini teşkil ettiği için işletmelerin sürdürülebilir performans sergilemesi açısından esas olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmek amacıyla çalışanlar arasında yaratıcılığı teşvik etmeleri gereklidir. Ancak örgütsel davranış açısından çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaları zor olduğu için işletmelerin ekip çalışmasında oluşturduğu elverişli ortamlar ve imkanlar sayesinde yenilikçi iş davranışlarını teşvik edecek ve yenilikçi ortamı oluşturacak örgütler yaratmaları gerekmektedir (Özcan, 2020). Nitekim yenilikçi iş davranışı ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi ele alan kapsamlı araştırmalar sonucunda araştırmacılar çalışanların yenilikçi iş davranışlarını artıran bir faktör olarak yaratıcılığı destekleyen yenilikçi örgütsel iklimin önemini kabul etmişlerdir (Woodman vd., 1993; Amabile, 1998; Kanter, 1988; Shalley vd., 2000; Bharadwaj ve Menon, 2000). Bu sonuçları destekler nitelikte başka bir araştırmada ise Tsai ve Kao (2004) Tayvanlı işletmeler örneğinde yürüttükleri çalışmalarında çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılık iklimi algılamalarının daha yüksek yenilikçi iş davranışları sergilemelerine neden olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular araştırmamız sonuçlarını destekler niteliktedir.

Hipotezlerin testine yönelik bulgulara bakıldığında ise korelasyon analizlerinde elde edilen sonuçların regresyon analizi ve sobel testi ile doğrulandığı görülmektedir. Buna göre etkileşimci liderlik davranışının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolü olduğu (H4b), etkileşimci liderlik davranışının örgütsel yenilikçiliği etkilediği (H2a) ve etkileşimci liderliğin yenilikçi iş davranışını etkilediği (H1a) hipotezleri reddedilmiş; dönüşümcü liderliğin, örgütsel yenilikçiliği etkilediği (H2b), dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını etkilediği (H1b), dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı etkisi olduğu (H4a) hipotezleri ise kabul edilmiştir. Literatürdeki yaygın bulgu ise lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik arasında ilişki olduğu yönündedir (Zhou

ve George, 2003; Shalley vd., 2004; Yidong ve Xinxin, 2013; Uzunbacak vd., 2018). Söz konusu araştırmalarda lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi ile yaratıcılık ve yenilik arasında pozitif yönde ilişki olduğu ifade edilmektedir. Lider-üye etkileşimi teorisine liderler ile üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesi üyelerin davranış şekillerini etkilemektedir. Buna göre lider ile üye arasındaki etkileşimin düşük kalitede olması genellikle çalışanların sorumluluklarını aldıkları ücret ile sınırlandırırken bu ilişkinin yüksek kalitede olması çalışanların ücretin dışında da görev ve sorumluluk üstlenmeye sevk etmektedir (Breevaart vd., 2015).

Çalışanların yenilikçi iş davranışını yönlendiren ve şekillendiren çeşitli örgütsel faktörler bulunmaktadır. Liderlik ise örgütsel faktörler içerisinde yer alan ve diğer faktörleri de etkileyen çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde önemli etkisi olan faktörlerden biridir. Bu nedenle liderlik, yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Harlianto vd., 2018). Bu durumda “yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında etkili olan liderlik türleri nelerdir?” sorusu karşımıza çıkmaktadır. Morales (2008) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım ve bireysel düşünce yoluyla, farklı düşünme yolları yarattığı, yeni fırsatlar aradığı ve ayrıca keşif, yaratıcı ve adaptasyon düşüncesi sorunlarına ve süreçlerine yeni çözümler geliştirdiği bu nedenle dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Reuvers vd. (2008) ise Avustralya’daki dört hastane üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Gündüz (2014) de kurumların örgütsel yenilikçilik amacına ulaşmasında tüm çalışanların yenilikçiliğe teşvik edilmesi, etkili liderlik uygulamalarının örgütsel gücü arttırması, ve yenilikçi bir ortam oluşturulmasında örgütsel yenilikçilik yönelimli yönetim kültürü ve yenilikçi lider desteğinin önemli olduğunu belirtmektedir. Yenilikçi ve yaratıcı değişim ile karakterize edilen yenilikçi örgütler yeni fikirlerin peşinde etkili şekilde hareket etmeleri için çalışanlarına destek vermekte ve çalışanlar arasındaki çeşitliliğe tolerans göstermektedir (Ulusal ve Yüreğir, 2020). De Jong ve Hartog’a (2008) göre ise yenilikçilik süreci örgütte başlamaktadır. Dolayısıyla yenilikçiliğin başarıya ulaşması yenilikçi bir örgüt iklimi içinde mümkündür. Bu nedenle örgütteki yenilikçilik yaklaşımı çalışanları yenilikçi iş davranışına yönelmektedir. Aynı şekilde King ve Anderson’a göre (2002) de örgütsel yenilikçilik yenilikçi iş davranışını

teşvik etmektedir. Bunun için yeniliğe açık bir örgütte yeniliği gerçekleştirmek ve çalışanları yenilikçi davranışa güdülemek daha kolay olmaktadır. Bu sonuçları destekleyen başka bir araştırmada ise İmran vd. (2010), açık sistemin olduğu ve rasyonel hedeflerin bulunduğu yenilikçi örgüt ikliminin yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmamız hipotez bulgularını destekleyen bir araştırmada Pieterse vd. (2010) araştırmalarında, çalışanların görevlerini daha iyi yapmalarını ve işlerine anlam yüklemelerini destekleyen psikolojik güçlendirmenin yüksek düzeyde olduğu iş ortamlarında dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışlarını pekiştirdiğini; ancak etkileşimci liderliğini ise yenilikçi iş davranışlarını azalttığını vurgulamaktadır. Aynı şekilde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisini belirlemek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında Şentürk vd. (2016), dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde ve etkileşimci liderliğin ise negatif yönde etkilediğini belirtmektedir. Ryan ve Tipu, (2013) da etkileşimci liderlerin, heyecan verici ve zorlu bir gelecek tasavvur etmek yerine genellikle statükoyu korumaya ve astlarını kontrol etmeye çalıştığını bu nedenle etkileşimci liderlerin riskten kaçınma ve statükonun sürdürülmesine dayandığını, bireyleri fırsatları keşfetmeye ve bunlardan yararlanmaya teşvik etmediğini ve bu durumun yenilikçi davranışla olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Araştırma kapsamında liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracı rolüne ilişkin hipotez testine bakıldığında dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin yenilikçi çıktı ve yenilikçi iş davranışının belirleyicisi olduğu kabul edildiğinde liderlik davranışları dışında işletmede çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili olan başka faktörlerin olduğu örgütsel yenilikçiliğin ise bunlardan biri olduğu söylenebilir. Örgütsel yenilikçilik örgütte yenilikçi bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır. Çünkü çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler genel olarak örgütte kabul edilmiş tutumları, davranışları kısacası örgüt iklimini oluşturmaktadır. Çalışanların yenilikçi fikirler konusunda desteklendiği yenilikçi örgüt ikliminin ise çalışanların yenilikçi iş

davranışlarını pekiştirmesi beklenmektedir. Nitekim Sarros vd. (2008) yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütte çalışanların yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında etkili olurken örgütsel yenilikçi iklim ise çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pekiştirdiğini tespit etmişlerdir. Crespell vd. (2011) tarafından yürütülen başka bir araştırmada ise yenilikçi örgütsel iklimin etkili olduğu işletmelerde yöneticilerin yenilikçi çalışmalar konusunda desteklenmesinin inovasyon ve ekip çalışmasını desteklediği görülmüştür. Aynı şekilde Turgut ve Beğenirbaş (2013) da çalışmalarında çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerinde yenilikçi örgüt ikliminin etkili olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre yeniliğe açık örgütlerde çalışanlar risk alma konusunda teşvik edilmekte ve bu durum çalışanların daha yenilikçi davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışını ve örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkilerken örgütsel yenilikçilik buna aracılık etmektedir. Bu nedenle liderlerin çalışanları yenilikçi davranışlar sergileme konusunda desteklemesinin yanında işletmelerin çalışma ortamını yeniliğe açık hale getirmeleri çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemeleri açısından önemlidir.

Yöneticilere Öneriler;

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışları, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçiliği yordadığı bulgusundan hareketle işletmede yenilikçi örgüt yapısını oluşturacak ve çalışanların yenilikçi iş davranışını arttıracak politikaların geliştirilmesi sürecinde bu faktörlerin dikkate alınması önerilmektedir. Ayrıca araştırmanın temel çıktılarından birisi dönüşümcü liderlik davranışının yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçiliği etkilediğidir. Bu nedenle örgüte yeni bir yönetici seçilirken bu liderlik davranışını benimseyen adaylar seçilebilir, var olan yöneticiler için de, dönüşümcü liderlik davranışını benimsemelerini sağlayabilmek için hem örgüt içi hem de örgüt dışı eğitim programlarına tabi tutulmaları önerilmektedir. Diğer taraftan çalışanların örgütsel boyutta yenilikçi iş davranışı eğilimlerini artırmak amacıyla uygun çalışma ortamlarının oluşturulması, destek sistemlerinin artırılması, ilgili eğitim programlarının aktif bir şekilde yürütülmesinin sağlanması, kaynaklara kolay erişimin sağlanması ve motivasyonun artırılması önerilmektedir.

Gelecek araştırmalar için;

Bu araştırmada daha çok etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarına odaklandığı göz önünde bulundurulduğunda sonraki araştırmacılar tarafından yenilikçi iş davranışı ve örgütsel yenilikçilik düzeyini etkileyen diğer değişkenlerin de ele alındığı yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir. Liderlik ve yenilikçilik olgusuna daha derinlemesine bir bakış açısıyla yaklaşmak için sonraki araştırmacılar tarafından derinlemesine görüşme veya odak grup görüşmesi yöntemin kullanıldığı yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abualrub RF, Alghamdi MG. (2012) The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*. 2012; (20): 668-678.
- Afsar, B. F., Badir, Y. & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 402-428.
- Akgül, İ., & Yavuz, U. (2019). BT Çalışanlarının Yenilikçi Davranışlarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 54-72.
- Amabile, T. M. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. Kramer, S.J. (2004) “Leader Behaviors and The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support”, *The Leadership Quarterly*, 15(1): 5- 32.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Frontiers in psychology*, 11, 1474.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An Examination of the Nine-Factor Full*
- Antoncic, B. ve Hisrich. R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation, *Journal of Business Venturing*, 2001(16), 495–527.

- Apanasovich, N., Heras, H. A., ve Parrilli, M. D. (2016). The impact of business innovation modes on SME innovation performance in post-Soviet transition economies: The case of Belarus. *Technovation*, 57, 30-40.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
- Asrar-Ul-Haq, M. & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avermaete, Tessa, Jacques Viaene, Eleanor Morgan, Nick Crawford (2003), Determinants of Innovation in Small Food Firms, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, No.1, pp.8-17.
- Avlonitis G. J., Kouremenos A. ve Tzokas N. (1994). Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project Innovstrat, *European Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 11, s. 5 – 28.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalizations*, U. Kim, K.S. Yang, & K.K. Hwang (Eds.), In *Indigenous and Cultural Psycholog* (pp. 445-466). New York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 2, 198-228
- Aytürk, N. (2007), *Yönetim Sanatı*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 24, s.47- 48.

- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2004) Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.4(7): 1-30.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. KSÜ İİBF Dergisi, 2 (2):1-12. Buchen ... *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877 - 899.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. KSÜ İİBF Dergisi, 2 (2):1-12.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7(14), 201-222.
- Balaraman, S. (1989), Are Leadership Styles Predictive of Managerial Effectiveness? *Indian Journal of Industrial Relations*, 24(4): 399-415
- Balkin, D. B. ,Markaman G. D, Gómez-Mejía L. R. (2000), “ Is CEO Pay In HighTechnology firms Related to Innovation?”, *The Academy of Management Journal* ;43(6):1118–29.
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. *Handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*, 49-67.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., ve Vargo, S.L. (2015). Service İnnovation in the Digital Age: Key Contributions and Future Directions. *Mis Quarterly*, 39(1), 135-
- Barsh, J., Capozzi, M. M., ve Davidson, J. (2008). Leadership and Innovation, *McKinsey Quarterly*, 1, 36-47
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership, *Leadership Quarterly*, 15 (1), 103-121.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Bass, Bernard M. ve Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, BM, Avolio, BJ (1994). Cam tavanı kırın: Kadınlar daha iyi yöneticiler olabilir. *İnsan kaynakları yönetimi* , 33 (4), 549-560.
- Basu, R., & 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.
- Baçoğlu, M., & Edeer, A. D. (2017). X ve Y kuşağındaki hemşirelerin ve hemşirelik öğrencilerinin bireysel yenilikçilik farkındalıklarının karşılaştırılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 77-84.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bharadwaj S., ve Menon, A., (2000): Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?. *Journal of Production Innovation Making*, 17, 424-434

- Bies, R. J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional justice: Communication criteria of fairness", In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & b.h. Bazerman (Eds.), Research on Negotiatiton in Organizations, Vol. 1:43-55, Greenwich, CT:JAI Pres.
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). Kusursuz Liderlik. Türkçesi: Ümit Şensoy, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171.
- Boivie, S., Lange, D., McDonald, M. & Westphal, J. D. (2011). Me or we: The Effects of CEO organizational identification on agency costs. *Academy of Management Journal*, 54, 551- 576.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2007). KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 11, 1-12.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*. Journal of Managerial Psychology, 30(7), 754-770.
- Brief, AP ve Weiss, HM (2002). Örgütsel davranış: İşyerinde etki. *Psikolojinin yıllık incelemesi* , 53 (1), 279-307.
- Brockner, J., Wiesenfeld. B.M. (1996), An integravite framework for explaining reactions to decisions: The interactive effect of outcomes and procedures, *Psychological Bulletin*, 120:189-208.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.

- Bulut, H., & Meydan, C. H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 223-244.
- Burke, S. and Collins, K. M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, 16(5), 2442
- Burningham C., & West, M. A. (1995). Individual, climate and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106-117.
- Burns (1978). *Leadership*. NY: Harper&Row Publishers.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, (4)2, 207-239.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Calantone, R. J, Cavusgil, T., Zhao Y.(2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, No.1, pp.515-524.
- Calantone, R., R. Garcia, ve C. Droge (2003), The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning, *Journal of Product Innovation Management* 20 (2), 90-103.
- Carless S (1998) Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives, *Sex Roles*, 39 (11/12).
- Carson,B., Paul E., Tesluk J., (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Review*.

- Cellar, D. F., Sidle, S., Goudy, K. ve O'Brien, D. (2001). Effects of leader style, leader sex and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation. *Journal of Business and Psychology*, 16, 61-72
- Chang, Song vd. (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, cilt.30, ss. 812-818.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Chen, J. ve Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26 No: 4, 280-288.
- Chen, Xiao-Ping; B. Eberly, Marion; Chiang, Ting-Ju; Farh, Jiing-Lih; Cheng, Bor-Shiuan (2014), Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management* 40, no. 3: 796-819
- Choopani, Heidar (2011). Investigating the relationship between transformational leadership with desire to organizational innovation in Alborz insurance company, master thesis of educational management, Tehran University
- Christiansen, J. A. (1997). Learning to improve innovation performance: The role of the general manager. Doctoral Dissertation, INSEAD.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, Somatic Complaints, And Disease: Is The Bark Worse Than The Bite?, *Journal Of Personality*, 55 (2), 299-316.

- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(28). S.107.
- Crespell, P., Nybakk, E., & Hansen, E. (2011). Climate for innovation and innovation strategy as drivers for success in the wood industry: moderation effects of firm size, industry sector, and country of operation. *Silva Fennica*, 45(3), 415-430.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Çavuş, F.M., Akgemci, T. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 229-244.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering Technology Management*. 15(1): 1-24.
- Davenport, T. H. (2013). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.
- De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P. J. (2007). "Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior", University of Amsterdam.

- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog D. N. (2008). Innovative work behavior: measurement and validation. SCALES, Zoetermeer, 1-27.
- De Jong, J.P.J. & Den Hartog, D. N., (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation, SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs, pp. 1-27.
- De Jong, R.D., & Carpay, M. (1991). Leadership style and group member's mood, job satisfaction and effectiveness. Paper presented at 'the Fifth European Congress on Psychology of Work and Organization'. Rouan, Frankrijk, 24-27 March 1991.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Dedahanov, A.T., Rhee, C. ve Yoon, J. (2017). Organizational Structure and Innovation Performance: Is Employee Innovative Behavior a Missing Link? *Career Development International*, 22(4), 334-350.
- Deichmann, D.- Stam, D. (2015). Leveraging Transformational And Transactional Leadership To Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas, *The Leadership Quarterly*, Vol.26,Iss,2. 204-219.
- Demir Balcı, T. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin liderlik stili ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Demirci vd., (2012) *Yenilik Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2602. Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1570.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). Hizmet Yenilikçiliği ve Bir Uygulama Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*. 2.1, 106-116.
- Den Hartog, D. N. ve Koopman, P. L. (2001). "Leadership in organizations". Şu kitapta: Eds. N. Anderson, D. S. Ones, H. K.Sinangil ve C. Viswesvaran, *Handbook of*

- Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol. 2 Organizational Psychology. London: Sage, 166 -187.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European journal of innovation management*.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik, Philip ve Richard's İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2010). Leadership behaviors of the primary school administrators according to the opinions of teachers and administrators. *Inonu University Journal Of The Faculty Of Education*, 11(3), 101-123.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Management*, 14(2), 129-141.
- Droge, C., Calantone, R., and Harmancıoğlu, N. (2008). New Product Success: Is It Really Controllable By Managers in Highly Turbulent Enviroments? *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 272-286
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), Transformational and charismatic leadership: The road ahead (pp. 35- 66). NJ: Emerald.
- Duran C. ve Saraçoğlu M., (2009), Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan ilişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H.-Johannesen Schmidt, M. C.-Van Engen, M. L., Transformational, transactional and Laissez-Faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, 129 (4), 2003.Keller, 2006)
- Eagly, A., Makhijani, M. ve Klonsky, B. (1992). Gender and evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eden, Dov; Uri Leviatan; (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 736-741.
- Edquist, C. (2005)."Innovation Processes", Fagerberg, J., Mowery, D. J. ve Nelson, R. R., (Ed.), The Oxford Handbook of Innovation .181-208.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Eisenbeiss, Silke A.-Van Knippenberg, Daan-Boerner, Sabine (2008), Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles, *Journal of Applied Psychology*, Cilt.93, Sayı.6, (1438-1446)
- Eisenberger, R., Pierce W.D. ve Cameron, J. (1999), Effects of reward on intrinsic motivation - Negative, neutral and positive: Commnet on deci, koestner and ryan, *Psychological Bulletin*, 125(6), 677-691
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of management*, 31(3), 381-402.

- Ensley, M. D., Pearce, C. L., Hmieleski, K. M. (2006), The Moderating Effect Of Environmental Dynamism On The Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior And New Venture Performance, *Journal Of Business Venturing*, 21, 243-263.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4): 659-676.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi.
- Ercan, Ü., & Sığrı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Erdoğan, D. G. (2014). Öğretmen adaylarının yaşam boyu öğrenme eğilimlerine etki eden faktörler. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul : Beta Yayınları, 6. Baskı.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erol, G., Köroğlu, A.(2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64.
- Eröz, S. & Şittak, S. (2019). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 1574-1599.
- Ertüreten, A., Cemalcılar, Z., & Aycan, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing With Leadership Style And Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116: 205-216

- Farr J.L. & Ford C.M. (1990). Individual innovation. *Managing Innovation* (pp.63-80). London: Sage.
- Flemig, S., Osborne, S. and Kinder, T. (2016), 'Risky business – reconceptualising risk and innovation in public services', *Public Money & Management*, 36, 425–432
- Ford, D. (2002), *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*, Cengage Learning, UK.
- Francis, D. (2005). A reference model of innovation capability and implications for organisational development. Centrim, University of Brighton, UK.
- Frey, B. S. , & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611
- Friesen, L. (1983). Women and leadership. *Contemporary Education*, 54, 223-230
- G.T. Lumpkin, G.G. Dess, (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 429–451.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2007). “Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527-558
- García-Morales, V.J., Bolívar-Ramos, M.T. and Martín-Rojas, R. (2014), “Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship”, *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 7, pp. 1468-1477.

- Garcia, R. and R. Calantone (2001): "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review," *Journal of Product Innovation Management* 19: 110 - 132.
- Garg, S., and Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior: the roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Gavetti, G and D. Levinthal, (2000). Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experimental Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1): 113-137.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 58, 479-514.
- Genceli, M. (1973). İki değişkenli doğrusal regresyonda zaman faktörü. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 33(1):179.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Gezginci, E., & Öztaş, B. (2020). Cerrahi Birimlerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Ve Yenilikçilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(2), 361-374.
- Giritli, H., Oraz, G. (2003). Liderlik tarzları: Türk inşaat sektöründen bazı kanıtlar, *İnşaat Yönetimi ve Ekonomisi* 22 (3): 253-262
- Gong, Y., Huang, J. C., & 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

- Gordon, T. (2000). *Etkili Liderlik Eğitimi, Katılımcı Yönetimin Temeli*, (Çev.: AKSAY ... Duygusal Zeka, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Grabowski, H. G., DiMasi, J. A., ve Long, G. (2015). The roles of patents and research and development incentives in biopharmaceutical innovation. *Health Affairs*, 34(2), 302-310
- Graham, J.W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, Paulist Press.
- Gümüslüoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Gündüz, S. (2014). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi Araştırma Önerisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gün,İ. ve Aslan,Ö.(2018).Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 5(3),217-226.
- Güney, S. (2009), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım.
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L., & Wulff, J. (2017). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles And Innovative Behavior. *International Journal Of Public Administration*, 1-14
- Güzen, S. A., & Kaya, A., (2020). Liselerde Yenilik Yönetimi Becerilerinin Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi. *Harran Maarif Dergisi*, 5(2), 1-28.
- Halis, M., Gökgöz, G, Yaşar, Ö, (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*(17),

- Hambrick, D.; Mason, P. (1984). Upper Echelons: Organization as A Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2):193-206.
- Haner, U. E. (2002), Innovation quality—a conceptual framework, *International Journal of Production Economics*, 80(1), 31-37
- Harlianto, J., Rudi ve Afandy, D. (2018). The Role of Leaders in Stimulating Innovative Work Behavior and its Impacts towards Job Performance (Case Study : PT. XYZ). *International Journal of Engineering & Technology* 7(3.30): 571-57.
- Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G. H. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human Relations*, 69(9), 1853-1876.
- Hater J.J ve B.M. Bass (1988), Superior's Evaluations And Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadseship, *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Heifetz, R. (2011). Debate: Leadership and authority. *Public Money & Management*, 31(5), 305–308
- Heifetz, R. (2011). Debate: Leadership and authority. *Public Money & Management*, 31(5), 305– 308.
- Hiller, N. J. & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core selfevaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26, 297–319. doi:10.1002/smj.455
- Hofmans, J., Dóci, E., Solinger, O. N., Choi, W., & Judge, T. A. (2019). Capturing the dynamics of leader–follower interactions: Stalemates and future theoretical progress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 382-385.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

- Hoşoğlu, S. (2012). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Howell, J. M. ve B. J. Avolio (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.
- Howell, J. M., Shea, C. M., and Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621-631.
- Hult, G.T., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33(5): 429–438.
- Humphreys, J. (2005). Developing the big picture: organizations must return to cultivating strategic thinking, not just functional achievements. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 96-97.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc.
- Hurley R. F., Hult G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 3, s. 42-54.
- Hurley R.F., Hult, G.T.M. & Knight, G.A. (2005). „Innovativeness and Capacity to Innovate in a Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside (2004)“, *Industrial Marketing Management*, 34 (3): 281–283.

- Hurt, H.T., Joseph, K. & Cook, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- Hwang, G. and Lee, J. (2000). The process innovation in a competitive telecommunications market: a case study. *Total Quality Management*, 11 (4/5&6):728-733
- Ignacio G. Vaccaro, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch and Henk W. Volberda, (2012). Management Innovation and Leadership: *The Moderating Role of Organizational Journal of Management Studies* 49:1 January 2012 doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
- Işık C. & Aydın E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75-103.
- Ito, A., and M. C. Bligh. (2017). “Feeling Vulnerable? Disclosure of Vulnerability in the Charismatic Leadership Relationship.” *Journal of Leadership Studies* 10: 66–70
- İmran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M., & Fatima, A. “Organizational Climate as a Predictor of Innovative Work Behavior.” *African Journal of Business Management*, 4(15), 2010, pp.3337-3343.
- İraz, R. ve Akyazı, T.E. (2015). Örgütsel yaratıcılık modelinin oluşmasında bireysel yaratıcılık ve örgüt ikliminin etkisi: Aksaray ilinde bir araştırma. 2. *Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, Silifke- Mersin.
- Jamaludin, Z., Rahman, N. M. N. A., Makhbul, Z. K. M., & Idris, F. (2011). Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of global business and economics*, 2(1), 73-85.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.

- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in non profit organizations. *Non profit Management and Leadership*, 25 (2), 153-168.
- Jogulu, U. ve Wood, G. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol:29 (7), 600-616.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751- 765
- Judge, T. ve Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755–768.
- Jung, D. (2001). “Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups”. *Creativity Research Journal*. 13, ss.185-195
- Jung, D. D., Wu, A., Chow, C. W. (2008), Towards Understanding The Direct And Indirect Effects Of CEOs’ Transformational Leadership On Firm Innovation, *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly* 14-525-544.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational behavior*, 10, 169-211.
- Karaca, Y. (2009) Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1):195-212.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar, İlkeler, Teknikler. İstanbul: Nobel Yayınları.

- Karcioğlu, Fatih ve Mazlum Çelik (2003), “Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, s.13.
- Karip, Emin (1998), “Dönüşümcü Liderlik”, <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/822-2012021117754-karip.pdf>.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 3(2), 116-131.
- Kaygın, E., & Yerdelen Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 29-38.
- Keskin, H, Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Basım Yayıncılık
- Khan, M. J., Aslam, N. ve Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2)
- Khan, M. M., Ramzan, M., Ahmed, I. ve M.M., Nawaz (2011), “Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Styles of Teaching Faculty As Predictors of Satisfaction, and Extra Effort Among The Students: Evidence From Higher Education Institutions”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(4): 130-135
- Khan, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size. *African Journal of Business Management*, 3(11), 678-684.
- Kim J., Yammarino F. J., Dionne S. D., Eckardt R., Cheong M., Tsai C. Y., et al. (2020). State-of-the-science review of leader-follower dyads research. *Leadersh.*
- King N. and Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*, London: Thomson.

- Kleinschmidt, E. J., & Cooper, R. G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. *Journal of product innovation management*, 8(4), 240-251.
- Kleysen, R.F. ve Street, C.T. (2001). Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296..
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Korkmaz, M., G. Aras, A.S. Yücel ve S. Kıygın, (2013), Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, 6 (7), pp. 697-714.
- Kotler Ph., Caslione J. (2009). Managementul și marketingul on era turbulențelor. București: Publica.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). Sosyal bilimler için istatistik . Ankara: PegemA Yayıncılık
- Krueger, N. F., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it?. *Journal of consumer marketing*.
- Kuczmarski, T., Middlebrooks, A., Swaddling, J. (2000). Innovating The Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders. NTC/Contemporary publishing Group: NTC Business Books.
- Leventhal, G.S. (1980),“What should be done with equity theory? In Social Exchange: Advances in theory and research, edited by K.J. Gergen,

- Li, X. ve Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446-450.
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2019). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-54.
- Liden RC, Wayne SJ, Zhao H, Henderson D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Looney, J., Kurpuis, S. E. R. ve Lucart, L. (2004). Military leadership evaluations effects of evaluator sex, leader sex, and gender role attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 104-118.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mahmutyazıcıoğlu, L. (2015). *Okul öncesi yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul öncesi öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kırklareli ili Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Matear, S., Gray, B. J., & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284–301. (Bitner vd. 2009, s.62-68).

- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., ve Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(01), 113–129.
- Mezias, J. M., & Mezias, S. J. (2000). Resource partitioning, the founding of specialist firms, and innovation: The American feature film industry, 1912–1929. *Organization Science*, 11(3), 306-322.
- Michaelis, B., Stegmaier, R. ve Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management, *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417
- Miller, D. ve Friesen, H.P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 1, 1-25.
- Mittal R. & Dorfman P. W. (2012). Servant leadership across cultures, *Journal of World Business*, 47, 555–570, doi:10.1016/j.jwb.2012.01.009.
- Momeni, M., Ebrahimpour, H., ve Ajirloo, M. B. (2014). The effect of employees' self-efficacy on innovative work behavior at social security organization employees in Ardabil province. *Kuwait Chapter of The Arabian Journal of Business And Management Review*, 3(8), 29.
- Montani, F., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2017). Proactive goal generation and innovative work behaviour: The moderating role of affective commitment, production ownership and leader support for innovation. *The Journal of Creative Behaviour*, 51(2), 107-127.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., Takeuchi, R. (2008). “Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, 84-94.

- Moos, B., Beimborn, D., Wagner, H. T. and T. Weitzel. (2011). Knowledge management systems absorptive capacity and innovation success. 19th European Conference on Information Systems, Helsinki, Finland, June 9-11.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163–176.
- Moynihan, D. P., S. K. Pandey, and B. E. Wright. 2012. "Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use." *Journal of Public Administration Research and Theory* 22: 143–164.
- Mumford, M.D. (2000), "Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 313- 351.
- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nadler, D.A. ve Tushrnan, M.L. (1990), "Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, 90(32), ss.77 97.
- Newbert, S. L., Gopalakrishnan, S., & Kirchoff, B. A. (2008). Looking Beyond Resources: Exploring the Importance of Entrepreneurship to Firm Level Competitive Advantage in Technologically Intensive Industries. *Technovation*, 28, 6-19.
- Newman, K.L. ve Nollen, S.D. 1996. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*.24:753–7
- Ng, T. W., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behaviour and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social–cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14-34.

- Niesen, W., Hootehem, A.V., Elst, T.V., Battistelli, A. & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica* 57(4),174 – 189.
- Oke, A. (2007)"Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies" *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6): 564 – 587.
- Orhan, A. (2018). Beşeri Sermayenin İnovatif Atakları. *Dünden Bugüne Ekonomi Yazıları*, 306-319.
- Osborn, R. N., & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 191–206
- Özcan, G. (2020). *Personel Güçlendirme Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki: Örgütsel Yaratıcılığın Aracılık Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Özdamar, K. (2004). Tabloların Oluşturulması, Güvenirlik ve Soru Analizi. Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1. (5th ed.) Eskişehir: Kaan Kitabevi; p.201-50, 621.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2004), *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Paşa, S., Kabasakal, F.H., Bodur, M. (2001). Society, Organisations and Leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Paşaoğlu, D. (2013), *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed. Tokgöz, Nuray) Ankara:Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1900.
- Paulsen, N., Tee, E., Yu J. ve Ashkanasy, N. M. (2013). The influence of follower mood on leader mood and task performance: An affective, follower-centric perspective of leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 496–515.

- Peachy, J. W. & Burton, L. (2011). Male or Female Athletic Director? Exploring Perceptions of Leader Effectiveness and a (Potential) Female Leadership Advantage with Intercollegiate Athletic Directors. *SexRoles*, 64 (5) 416-425.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks: Sage, ISBN 0761926232.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review And Agenda For Future Research, *Journal of Management*, 34 (3), 566–593.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Pieterse, A. N. Van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal behavior*, 31(4), 609-623.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, M. E., Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-based Competition on Results*, Harvard Business Press
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis : The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), 93– 103.

- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- R.L. Priem (2007). A consumer perspective on value creation *Academy of Management Review*, 32 (1) pp. 219-235
- Rad, A. M., Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction, *Leadership in Health Services*, Vol: 19 No:2, 11-28.
- Ramey, H. G.(2009), Understanding And Managing Public Organizations, Published by Jossey Bass: 4th Edition
- Ramamoorthy, N.,Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model.*Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Rank, J, Pace, I. Victoria, M. Frese (2004), Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation and Initiative *Applied Psychology: An International Review*, 53, (4), pp. 518-528
- Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). How innovative is your company's culture? (Vol. 54, No. 3). MIT.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761-787
- Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284-295.

- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation*, 17(3), 227-244.
- Ricard , Lykke Margot , Erik Hans Klijn , Jenny M. Lewis , and Tamyko Ysa . 2017 . Assessing Public Leadership Styles for Innovation: A Comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona . *Public Management Review* 19 (2): 134 – 56 .
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization science*, 19(4), 647-665.
- Roehrich, Gilles; (2004), Consumer Innovativeness Concepts and Measurements, *Journal of Business Research*, 57, ss:671-677
- Rogers, E.M.(1995). *Diffusion of innovations*. (4th ed.)A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc, United States of America.
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., ve Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
- Ryan, J. C., & Tıpu, S. A. (2013). Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-Factor Full Range Leadership Model, *Journal of Business Research*, 66(10): 2116-2129.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayıncılık.

- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (172): 563–569.
- Sarros, James C. vd. (2008). "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15(2) 145-158.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Savunma ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (2021). Otomotiv Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu TR42 Bölgesi (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova),Ankara.
<https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/dosyalar/otomotiv-tr42.pdf>
- Seçer, İ. (2015). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*, 2. Baskı. ss: 28, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Schremppf, B., Kaplan, D., & Schroeder, D. (2013). National, regional, and sectoral systems of innovation—an overview. Report for FP7 Project «Progress». European Commission.
- Scott, S.G., ve Bruce R.A. (1994).Determinants of innovative behaviour : a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Sertoğlu, R. (2016). *Stratejik Liderlik*, İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sevim L, Ömürgönülşen M (2005) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi* Cilt:12 Say:2 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa.

- Shalley, C. E. (1995). Effects of coercion, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(2), 483–503
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here. *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Shane, S.A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Aldershot, UK: Edward Elgar
- Sherer, P. D., & Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of management Journal*, 45(1), 102-119.
- Shin, J. and G.E. McClomb, 1998. Top executive leadership and organizational strategy: An empirical investigation of nonprofit human service organizations (HSOs). *Administration Social Work*, 22: 1-21
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- Shrestha, A. K. (2012). Leadership Styles, Subordinates' Satisfaction with the Leader and Perceived Effectiveness, *Kathmandu University School of Management Occasional Paper*, No.5: 1-22.
- Solow, D., & Szmerkovsky, J. (2006). The role of leadership: What management science can give back to the study of complex systems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(4), 52– 60.

- Sosik, J. J. (1997). Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460-487.
- Sökmen, A., & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Spieth, P. and Schneider, S., (2014) “Business Model Innovation: Entrepreneurial Management of Dynamic Capabilities”, The XXV ISPIM Conference-Innovation for Sustainable Economy & Society, 8-11 June, 1-23.
- Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870–888.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631–647.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli, E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cm: 18, S: 2, s.s. 73-96.
- Şahin, A., Yasin Taşpınar, Kemalettin Eryeşil, Erhan Örselli, Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, C: 18, S: 2, 2015, s.s. 73-96
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Nesimi, K. Ö. K., & 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.
- Şimşek, Ş.M., ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. (17. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi

- Şirin, E. F., & azmi YETİM, A. (2009). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.
- Şişman, M., & Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tabachnick, B.G., Fidell. L.S. (2013). Using multivariate statistics. Sixth Ed. Boston: Pearson.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315–331.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004), Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları. Ankara.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., ve Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73(1), ss. 3-23
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 2005, 1-16
- Tengilimoğlu, D. (2005).. Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- TC. Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019), 11. Kalkınma Planı, Ankara. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>
- Thakur, R., ve Hale, D. (2013). Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108- 1123

- Trottier, T, Van Wart, M. and Wang, X (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations, *Public Administration Review*, Vol.68, No.2, pp.319-333.
- Tsai, C. T., & Kao, C. F. (2004). The relationships among motivational orientations, climate for organization innovation, and employee innovative behavior: A test of Amabile's motivational synergy model. *Journal of Management*, 21(5), 571-2.
- Tsui, A. S. ve Gutek, B. A. (1985). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27, 619-635.
- Tunçbilek, B. (2013). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Turhan, M., & Helvacı, İ. (2018). Dönüştürücü, etkileşimsel ve serbesiyetçi liderlik ile içsel ve dışsal doyum arasındaki ilişki. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 6(2), 29-41.
- Tyler, T.R. ve Lind, E.A. (1992), "A relational model of authority in groups", In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25: 115-191.
- Tyssen, A. K., Wald, A. & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32, 365-375.
- Ulusal, E., & Yüreğir, O. (2020). Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörlerin Ağırlıklandırılması. *Endüstri Mühendisliği*, 31, 17-31.

- Unsworth, K. L. and Clegg, C. W. (2010) “Why Do Employees Undertake Creative Action?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 77–99.
- Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı (s. 1-6). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Uzkurt, C. (2017), *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uzunbacak, U. H. H., Akçakanat, T., & Çarıkçı, İ. H. (2018). Lider-Üye Etkileşimi İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin ve İşe Adanmışlığın Rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Van Wart, M, (2011) *Dynamics of Leadership in Public Service*, 2nd edition, M. E. Sharp.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703-1725.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. ve Oke, A. (2010), Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95 (3), 517– 529.

- Wang, An-Chih; Hsieh, Hsu-Hung; Tsai, Chou-Yu ve Cheng, Bor-Shiuan. (2011), Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). “The Development And Validation Of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”. *European Journal Of Innovation Management*. 7(4), 303-313.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Tsui, A. S., Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes, *The Leadership Quarterly*, 22 (February), 92–105.
- Wei, M., & Si, Z. (2012). An investigation and analysis of high school student leadership in central China. *International Journal Of Psychology*, 47, 1-2.
- West, M.A. (2002). Ideas are tenapenny: It’s teamimplementation not ideageneration that counts. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 411-424. doi:10.1111/1464-0597.01006.
- Westerberg K, Tafvelin S. The importance of leadership style and psychosocial work ... *Health Soc Care Community* 2014;22(5):461.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L. & Murray, B. (2004). Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 15, 593-606.
- Wijnberg, N. M. (2004). Innovation and organization: Value and competition in selection systems. *Organization studies*, 25(8), 1413-1433.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity, *Academy Of Management Review*, 18:2, s. 293-321.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence, *Public Administration Review*, 72(2), 206–215.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017) Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, İstanbul Üniversitesi
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik, Liderlikte Kalite, Fırat Üniversitesi.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yidong, T. ve Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Yıldız, M.L.,(2019) Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 75-110.
- Yıldız, M. L., İşçi, E., & Taşçı, S. (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 103-120.
- Yıldız, M. L.,(2016). *Liderlik çalışmaları*. (2.baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yılmaz, R., & Yüksel Şahin, F. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 595-615.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

Zengin, Y., & Kaygın, E. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik Ve Personel Güçlendirmeye İlişkisi: Şanlıurfa’da Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.



EKLER

Değerli Arkadaşlarım,

Bu anket Yüksek Lisans Tezimde kullanılmak üzere veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Derya ALTINBAŞ KÖSEYİĞİTOĞLU

Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Medeni durumunuz?

☐ Evli

☐ Bekar

3. Doğum Yılıınız?

4. Eğitim durumunuz?

☐ Lise

☐ İki yıllık yüksekokul

☐ Dört yıllık fakülte

☐ Lisansüstü

5. Kurumdaki göreviniz?

☐ Yönetici olmayan çalışan

☐ Alt düzey yönetici

☐ Orta düzey yönetici

☐ Üst düzey yönetici

6. Kurumdaki hizmet süreniz? (1 yıldan az çalışıyorsanız katılımınız teşekkür ederim.)

☐ 1-3 yıl

☐ 4-6 yıl

☐ 7-9 yıl

☐ 10+ yıl

7. Sektörde çalışma süreniz? (1 yıldan az çalışıyorsanız katılımınız teşekkür ederim.)

☐ 1-3 yıl

☐ 4-6 yıl

☐ 7-9 yıl

☐ 10+ yıl

8. Aylık geliriniz?

☐ 3500 TL den az

☐ 3500-5000 TL

☐ 5001-6500 TL

☐ 6501-8000 TL

☐ 8001-10000 TL

☐ 10000 TL üzeri

LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Yöneticim onunla kendimi ilişkilendirdiğim için benimle gurur duyar.					
2- Yöneticim ekibin iyiliği için kişisel çıkarlarını arka planda tutar.					
3- Yöneticim kendisine saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.					
4- Yöneticim güç ve güven duygusu sergiler.					
5- Yöneticimle en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşurum.					
6- Yöneticim, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açıkça belirtir.					
7- Yöneticim kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
8- Yöneticim ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
9- Yöneticim gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10- Yöneticim başarılması gerekenler hakkında hevesle konuşur.					
11- Yöneticim zorlayıcı bir gelecek vizyonu ortaya koyar.					
12- Yöneticim hedeflerin başarılabacağı konusunda güven verir.					
13- Yöneticim kritik varsayımların uygun olup olmadıklarını sorgulamak için yeniden inceler.					
14- Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.					
15- Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
16- Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına dair yeni bakış açıları önerir.					
17- Yöneticim öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.					
18- Yöneticim bana sadece grubun bir üyesi değil birer birey olarak davranır.					
19- Yöneticim benim diğerlerinden farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve istekleri olan kişi olarak görür.					
20- Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem için bana yardım eder.					
21- Yöneticim çabalarım karşısında bana destek olur.					
22- Yöneticim belli dönemlerde, performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça ifade eder.					
23- Yöneticim amaçlara ulaşıldığında kişinin ne elde edebileceğini net bir şekilde açıklar.					
24- Yöneticim beklentileri karşılandığımda memnuniyetini ortaya koyar.					
25- Yöneticim dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve kural ihlalleri konularında yoğunlaştırır.					
26- Yöneticim tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıkların üstesinden gelinmesi konusunda toplar.					
27- Yöneticim tüm hataları takip eder.					
28- Yöneticim standartları yakalayabilmek için dikkatimi başarısızlıklara yönlendirir.					
29- Yöneticim problemler ciddi hale gelene kadar müdahale etmez.					

30- Yöneticim harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.					
31- Yöneticim "Kırılmadıysa tamir etme" düşüncesine inanır.					
32- Yöneticimin harekete geçmesi için problemlerin mutlaka kronik hale gelmesi gerekir.					

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Günlük çalışmamın bir parçası olmayan konulara dikkat ederim.					
2. İşlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.					
3. Problemlere özgün çözümler üretebilirim.					
4. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.					
5. Görevini etkili bir şekilde yerine getirmek için yeni yaklaşımlar bulurum.					
6. Kurumda etkili olan çalışanları yenilikçi fikirler konusunda heveslendiririm.					
7. Çalışanları yenilikçi fikirleri desteklemeleri için ikna etmeye çalışırım.					
8. Sistematik olarak yenilikçi fikirleri işlerime dahil ederim.					
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.					
10. Yeni şeyler geliştirmek için çaba harcarım.					

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İş yapma şeklimizde yeni yöntemler denemek istediğimizde yöneticilerimizden önemli destek görürüz.					
2. Şirketimizde, işleri farklı yolla yapan çalışanlara tolerans gösteririz.					
3. İşleri yaparken yeni çözüm yolları aramak, yeni ve alışılmadık iş yapma yöntemlerini deneme konusunda istekli davranırız.					
4. Çalışanların özgün ve yeni yollarla düşüncelerini ve davranmalarını teşvik ederiz.					
5. Şirketimiz yeni ürün ve hizmet geliştirmede bulunduğu sektörde genellikle en öndedir.					
6. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşterilerimiz tarafından çok yeni şeyler olarak algılanır.					
7. Şirketimiz rakiplerimizle kıyaslandığında son 5 yıl boyunca daha yenilikçi ürün ve hizmet tanıtımı yapmıştır.					
8. Rakiplerimizle kıyaslandığında, şirketimiz yeni ürün ve hizmet lansmanlarında daha düşük bir başarı oranına sahiptir.					
9. İş süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.					
10. Şirketimiz rakiplerimizle kıyaslandığında üretim yöntemlerini daha büyük bir hızla değiştirir.					
11. Geçtiğimiz beş yıl boyunca şirketimiz bir çok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.					
12. Bir problemi geleneksel yöntemleri kullanarak çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.					
13. Yeni ürün ve hizmetlerimiz, önceki ürün ve hizmetlerimizde sadece küçük değişiklikler yapılarak ortaya çıkarılır.					
14. Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetlerimiz bizi yeni rakiplerimize karşı korur.					
15. Rakiplerimizle kıyaslandığında ürünlerimizin en son pazarlama programı sektörde devrim niteliğindedir.					
16. Yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında şirketimiz genellikle teknolojinin en son noktasındadır.					
17. Şirketimizin Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmetlerin gelişim ihtiyacını karşılamak için yeterli değildir.					
18. Şirketimizin kilit yöneticileri, riskli büyüme fırsatlarını yakalamak ve keşfetmek için, risk almaya isteklidir.					
19. Üst düzey yöneticiler çoğu zaman 'fikir adamları' kullanarak sorunlara alışılmadık, yeni çözümler aramaktadır.					
20. İşlerin yapılış şekillerinde yeni yöntemler gördüğümüzde en son biz uyum sağlarız.					