LİDERİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ

Yusuf HACICAFEROĞLU
201122103

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2023

LİDERİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ

Yusuf HACICAFEROĞLU
201122103
ORCID: 0000-0002-0136-0927

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ocak, 2023



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

‘’Liderin İnovasyon Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi:Havacılık Sektörü’’ adlı tez çalışmam sırasında başta benden desteğini hiç bir zaman esirgemeyen, çalısmanın her aşamasında yorum ve önerileriyle beni yönlendiren, rehberlik eden, ve bu tezin oluşturulmasında büyük katkıları bulunan çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik’e sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her noktasında sonsuz güvenini ve desteğini hissettiğim sevgili babam Yakup Hacicaferoğlu’na, hoşgörüsünü hiç bir zaman esirgemeyen ve ihtiyaç duyduğum her an tüm fedakarlığıyla destek olan sevgili annem Sevilay Hacıcaferoğlu’na, varlığı ve tüm sakinliği ile mutluluk veren, sevgili kardeşim Fezanur Hacıcaferoğlu’na,evliliğimizin ilk aylarında yoğun tez çalışmalarıma katlanan her konuda yanımda ve destekçim olan beni hiç bir zaman yalnız bırakmayan sevgili eşim Büşra Hacıcaferoğlu’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf HACICAFEROĞLU

Ocak, 2023

ÖZET

LİDERİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ

Yusuf Hacıcaferoğlu
Yüksek Lisans Tezi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2023

Bu çalışmada havacılık sektöründe faaliyet yürüten yöneticilerin sergiledikleri liderlik türlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde yürütülen çalışmanın örneklemini, Sabiha Gökçen ve İstanbul Havalimanında faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinin çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi ile seçilen toplam 385 katılımcı oluşturmuştur. Çalışmada, Liderlik Tarzları Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğini içeren anket formu kullanılarak birincil veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 yazılımından faydalanılmıştır. Çalışma kapsamında sırasıyla frekans analizi, geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normallik analizi, tanımlayıcı istatistiksel analiz, korelasyon analizi, regresyon analizi ve fark analizleri (t-testi ve ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda demokratik liderlik ve karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan otokratik liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, İnovasyon, Yenilikçilik, Havacılık.

ABSTRACT

EXAMINING THE INFLUENCE OF THE LEADER ON INNOVATION: THE AVIATION INDUSTRY

Yusuf Hacıcaferoğlu
Master's Thesis
International Trade and Logistics Management Department
Logistics and Supply Chain Management Programme
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik
Maltepe University Graduate School, 2023

In this study, it is aimed to examine the effect of the leadership types exhibited by the managers operating in the aviation sector on the innovative work behaviors of the employees. The sample of the study carried out in the relational screening model consisted of a total of 385 participants selected by the convenience sampling method from the employees of the airline companies operating at Sabiha Gökçen and Istanbul Airport. In the study, primary data were collected using a questionnaire including the Leadership Styles Scale and the Innovative Work Behaviors Scale. SPSS 24.0 software was used in the analysis of the obtained data. Within the scope of the study, frequency analysis, validity analysis, reliability analysis, normality analysis, descriptive statistical analysis, correlation analysis, regression analysis and difference analysis (t-test and ANOVA) were performed, respectively. As a result of the analysis, it has been determined that democratic leadership and charismatic leadership have positive and significant effects on innovative work behaviors. On the other hand, it was determined that autocratic leadership, humanistic leadership and bureaucratic leadership did not have significant effects on innovative work behaviors. In addition, it was concluded that the level of leadership styles and innovative work behaviors did not differ significantly according to the gender, age, education level and seniority of the participants.

Keywords: Leadership, Innovation, Innovativeness, Aviation.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi
KISALTMALAR xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
1.1 Problem 1
1.2 Amaç 2
1.3 Önem 2
1.4 Varsayımlar 3
1.5 Sınırlıklar 3
1.6 Tanımlar 3
BÖLÜM 2. LİDERLİK 4
2.1 Liderlik Kavramı 4
2.2 Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar 5
2.3 Liderlik Yaklaşımları 7
2.3.1 Özellikler yaklaşımı 8
2.3.2 Davranışsal yaklaşım 9
2.3.3 Durumsallık yaklaşımı 10
2.3.4 Modern liderlik yaklaşımları 12

2.4 Liderlik Türleri 12
BÖLÜM 3. İNOVASYON 18
3.1 İnovasyon Kavramı 18
3.2 İnovasyon ile İlgili Kavramlar 20
3.3 İnovasyon Stratejileri 22
3.4 İnovasyon Türleri 24
3.4.1 Ürün inovasyonu 25
3.4.2 Süreç inovasyonu 25
3.4.3 Pazarlama inovasyonu 26
3.4.4 Örgütsel inovasyon 26
BÖLÜM 4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI 28
4.1 Yenilikçi İş Davranışı Kavramı 28
4.2 Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Unsurlar 30
4.2.1 Bireysel unsurlar 30
4.2.2 Örgütsel unsurlar 31
4.3 Yenilikçi İş Davranışını Engelleyen Faktörler 33
4.4 Yenilikçi İş Davranışı Boyutları 34
4.4.1 Fikir üretme 34
4.4.2 Fikir yayma 35
4.4.3 Fikri hayata geçirme (Uygulama) 35
4.5 Liderlik Türleri ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki 36
BÖLÜM 5. YÖNTEM 41
5.1 Araştırma Modeli 41
5.2 Evren ve Örneklem 42

5.3 Veriler ve Toplanması 42
5.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 43
BÖLÜM 6. BULGULAR VE TARTIŞMA 44
6.1 Bulgular 44
6.1.1 Katılımcıların demografik özellikleri 44
6.1.2 Geçerlilik analizi 45
6.1.2.1 Liderlik tarzları ölçeği geçerlilik analizi 45
6.1.2.2 Yenilikçi iş davranışları ölçeği geçerlilik analizi 48
6.1.3 Güvenilirlik analizi 49
6.1.4 Normal dağılım analizi 50
6.1.5 Ölçeklerin tanımlayıcı istatistiksel analizleri 51
6.1.6 Korelasyon analizi 51
6.1.7 Liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki tkilerie 52
6.1.8 Fark analizleri 53
BÖLÜM 7. SONUÇ ve ÖNERİLER 59
KAYNAKLAR 64
EK'LER 81
Ek-1: Anket Formu 81
ÖZGEÇMİŞ 85

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi 7
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri 44
Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeği KFA Sonucu 46
Tablo 4. Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği KFA Sonucu 48
Tablo 5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları 49
Tablo 6. Normal Dağılım Analizi Sonuçları 50
Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları 51
Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları 52
Tablo 9. Liderlik Türlerinin Yenilikçi İş Davranışları Üzerindeki Etkileri 53
Tablo 10. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 54
Tablo 11. Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları 55
Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları 56
Tablo 13. Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları 57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 11
Şekil 2. Araştırma Modeli 41

KISALTMALAR

COVID-19 : Koronavirüs Hastalığı

İK : İnsan Kaynakları

TDK : Türk Dil Kurumu

ANOVA **:** Varyans Analizi, F Testi

KMO **:** Kaiser Mayer Olkin

KFA **:** Keşfedici Faktör Analizi

ARGE **:** Araştırma ve Geliştirme

SPSS **:** Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

OECD **:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın kimlik bilgilerinden olan problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1 Problem

Değişen sosyal ve ekonomik koşullar ile hızla gelişen küreselleşme ve teknolojik değişim, şirketlerin çağa ayak uydurabilmeleri için en önemli zorunlulukları haline gelmiş ve bu zorunluluk şirketlerde yöneticilerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu değişim işletmelerin bütün süreçlerinde aynı hızda yenilik yapma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde şirketlerin büyümesinin en önemli yolu inovasyonu başarılı bir şekilde sürdürmektir. Bu da ancak uygun bir liderlik ile mümkün olacaktır. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişileri bulundurarak yeniliği sürdürmeye açık kişilerdir. Bu yöneticiler çalışanları harekete geçirip, onların verimli çalışmasını sağlayıp işletmeyi amaçlarına ulaştıran liderlerdir. Başkalarını yönetebilme yeteneğine sahip her yönetici işletmeler için büyük önem taşır.

Yapılan literatür taraması sonucunda liderlik ve inovasyon değişkenlerinin ayrı ayrı kullanıldığı pek çok çalışma olmasına karşı liderlik ve inovasyon değişkenlerini bir arada kullanan sadece bir çalışma bulunduğu tespit edilmiştir. Bayram (2013) yaptığı çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki yöneticilerin sahip olduğu liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin inovasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu beş liderlik türü içerisinde inovasyon üzerinde en etkili olan liderlik türünün de demokratik liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Bayram (2013) yaptığı çalışmada spesifik bir sektöre yönelmemiş, araştırmasına tüm sektörleri dahil etmiştir. Yaptığımız çalışma sonucunda inovasyon ve liderlik değişkenlerini havacılık sektörü özelinde çalışılmamış olması araştırma problemimizi oluşturmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızda havacılık sektöründe liderin inovasyon üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Literatürde demokratik liderlik tarzı gösteren yöneticilerin inovasyona etkisinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Bayram, 2013). Ancak bu çalışmada diğer liderlik tarzları da inovasyonla ilişkileri ayrı ayrı test edilecektir. Ayrıca yöneticilerle ilgili demografik değişkenlerle inovason ilişkisi de araştırılacaktır.

1.2 Amaç

Araştırmanın amacı; havacılık sektöründe faaliyet gösteren, kendi alanında Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından olan işletmelerde liderlik tarzları ve yöneticilerin inovasyon ve yenilikçi iş davranışları olan ilişkilerini araştırmaktır. Araştırma yapılan işletmenin büyüklüğü dikkate alındığında, araştırma sonuçlarının havacılık sektörünün geneli için de anlamlı olacağını varsayılmaktadır.

1.3 Önem

İşletmelerin bir yandan bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalması bir yandan uzun vadede işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlaması için inovasyon bir diğer adı ile yenilikçi bakış açısı kazanmak giderek daha önemli bir hal almıştır. Oslo Kılavuzuna göre, inovasyon, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. İnovasyon gerek ürün/hizmet, gerekse organizayonel süreçte yapılsın, inovasyonun başarısı için hem şirket vizyonu hem işletmede çalışan liderlerin ve takipçilerin odak noktası değişim olmalıdır. İlgili yazında en kabul gören liderlik tarzları sınıflandırması olan insan odaklı ve görev odaklı liderliktir.

Bu çalışmanın hedefi havacılık sektöründe inovasyon kültürü yaratma ve inovatif olma sürecinde yöneticilerin yöneticilik şeklinin önemine dikkat çekmek ve hangi liderlik tarzının daha çok inovasyon ortamı yarattığını ve yenilikçi davranışları artırdığını tespit etmektir.

Bu hedef doğrultusunda alan yazın incelendiğinde daha önce böyle bir çalışma yapılmamış olması, daha sonra yapılacak olan araştırmalara kaynak niteliği taşıması bakımından önemlidir. Ayrıca havacılık sektörü bağlamında faaliyet gösteren işletmeler bakımından, araştırma sonuçları yol gösterici olabileceğinden önem teşkil etmektedir.

1.4 Varsayımlar

Araştırmada örneklem grubunun geneli temsil ettiği varsayılmaktadır. Yine araştırmada katılımcıların doğru beyan verdiği varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlıklar

Covid-19 pandemisi sebebiyle katılımcıların yüzyüze anket doldurma fikrine mesafeli durmaları en önemli sınırlılıktır. Covid-19 pandemisi sebebiyle verilerin yavaş toplanması araştırmaya süre bakımından sınırlılık getirmektedir.

1.6 Tanımlar

Lider: Lider, bir grubu, kuruluşu veya ülkeyi yöneten veya kontrol eden kişidir (Longman, 2019). TDK ise kelimenin Fransızca kökenli olduğunu belirtmiş ve Türkçede karşılığı "önder" olarak çevirerek tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2021).

İnovasyon; Ortaya koyulan daha pratik, daha başarılı bir ürün, hizmet ya da bir süreç olarak tanımlanabilir. Türkçede yenilikçilik, yenilik, yenilenme gibi anlamları vardır. TDK, inovasyon kavramını yenişelim olarak adlandırmış ve "değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetimsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması" olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2018).

BÖLÜM 2. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan liderliğe yönelik bilgiler sunulmuştur. Bu kapsamda sırasıyla liderlik kavramı, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar, liderlik yaklaşımları ve liderlik türleri ele alınmıştır.

2.1 Liderlik Kavramı

İnsanlar birbiriyle etkileşim halinde yaşayan sosyal varlıklardır ve topluluk halinde bir arada yaşamlarını sürdüren insanların olduğu her yerde liderlik konusundan bahsedilmesi mümkündür. Liderlik; tarihsel, toplumsal ve kültürel temel olgulardan biri kabul edilmekte olup insanların topluluk halinde yaşadığı tüm zamanlarda önemini sürdüren bir kavram olmaktadır. Liderlik olgusu, günümüzde öncelikle yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji gibi birçok bilim dalının ilgisini çekmekte ve araştırma konusu olmaktadır (Erceylan, 2010).

Literatürde çok sayıda liderlik tanımı bulunmakta birlikte, bu tanımların ortak noktalarının "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı" olduğu görülmektedir (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe, 2013). Yukl (2002) ise liderliğin, ihtiyaçların anlaşılması ve hemfikir olunmasının sağlanması için işgörenlerin etkilenmesi süreci olduğunu belirtmekte ve bununla birlikte paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesinde kişisel ve toplu gayretlerin tümünü içerdiğini ifade etmektedir. Ona göre bu sürece paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerek duyulmaktadır (Yukl, 2002). Farklı bir tanımda ise liderlik bir amaca yönelik olarak grup üyelerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmakta ve hem liderin hem de takipçilerin rolü olan bu süreç tarafların etkileşimiyle gelişmektedir (Koçel, 2020). Diğer bir ifade ile liderlik süreci, lider ve takipçilerinin karşılıklı ilişkisini kapsamaktadır. Bu süreçte lider, liderlik rolünü üstlenmekte ve bu rol kaynağını takipçilerin lideri izlemeyi kabullenmelerinden almaktadır (Turunç, Çelik, Tabak ve Kabak, 2010).

Herkes tarafından kabul edilen bir liderlik tanımının olmadığı görülmekte ve her bir tanımın liderlik sürecinin farklı bir unsuruna odaklanması nedeniyle çok çeşitli tanımlara

rastlanılmaktadır. Howard (2005), farklı açılardan incelenen liderlik kavramına yönelik araştırmacı sayısı kadar tanım bulunmasının doğal olduğunu ve bunun bir zenginlik olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Liderlik kavramına yönelik yapılan çok sayıdaki tanımlara bakıldığında, ortak noktaların; bir amaç, bir lider, bu lider tarafından yönlendirilecek bir insan grubu ve bir etkileme sürecinin olduğu görülmektedir. Takipçilerden bağımsız olarak liderin karizması gibi sadece bir özelliğini ele almak, bu sürecin temeli olan lider-takipçi etkileşimini yok saymak olacaktır. İleride daha detaylı olarak incelendiği üzere, liderlik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde, lider-takipçi etkileşimi de sürece dâhil edilerek geleneksel yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara geçiş yaşanmıştır. Sonuç olarak liderlik kavramını; lider, takipçiler ve koşulların bir fonksiyonu olarak tanımlamak ve birlikte değerlendirmek yerinde olacaktır (Koçel, 2020; Sığrı, 2011).

2.2 Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik her zaman karıştırılan kavramlardır. Her iki terim için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte ayrım yapmakta da zorlanılmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramları birbiri ile eş anlamlı olmasa da birbirinden uzak kavramlar da değildir (Usta, 2016). Geçmişten günümüze bazı yönetim düşünürleri kimi zaman bu kavramları aynı anlamda kullanmış olsalar da bu kavramların farklarını ayırt etmeye çalışanlar da olmuştur (Aksu, 2003).

"Karmaşa ile başa çıkabilmek" olarak tanımlanan yönetimin aksine liderlik "değişimle başa çıkabilmek" olarak belirtilmektedir. Uzun dönemde amaçların başarılmasında liderler grubu etkileyebilme yeteneğine sahipken yöneticiler, detaylı planları tasarlamak, etkili organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları takip etmek için ihtiyaç duyulan kişilerdir (Robbins ve Judge, 2017). Yönetici; başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için çaba harcayan, işleri planlayıp uygulayan ve bu işlerin sonuçlarını denetleyen kişi olarak tanımlanabilir. Yönetici ve lider arasındaki temel ayrımın kaynağının bu olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Yönetici başkalarının oluşturduğu amaçlara hizmet eden kişidir (Yeşilyurt, 2007).

Yönetimde yöneticiler planlama, organize etme, uygulama, kontrol etme ve işin yerine getirilmesini sağlamakta; liderler ise sadece şu anı düşünmeyip geleceğe odaklanarak çalışanlar ile etkileşime girerek örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yöneticiler, sürecin yerine getirilmesini sağlarken; liderler sürecin oluşumunda etkili olmaktadır (Usta, 2016). Yönetmek; organizasyonun fonksiyon, plan, program ve faaliyetlerinin tam olarak yerine getirildiğinden emin olmak şeklinde tanımlanabilir. Liderlik ise vizyon belirleme ve insanların motive edilmesiyle ilgilidir (Çetin, 2008). İnsanların kontrol edilmesi ile motive edilmesi birbirinden farklıdır. Bu fark liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Yeşilyurt, 2007).

Hem yönetici hem lider, çalışanları belirli bir amaca yönlendirirken sahip oldukları gücü kullanmaktadırlar ancak sahip oldukları güç kaynakları farklılaşmaktadır. Yöneticiler, pozisyonun onlara sağlamış olduğu güç kaynaklarını (ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güç); liderler ise bireysel kaynaklı güç türlerini (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) kullanarak çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar (Alkın, 2006). Yöneticinin varlığı için formal organizasyon yapısı gerekliyken lider, hem formal hem de informal organizasyonlarda görülebilmektedir (Koçel, 2020).

Literatürde lider ile yöneticinin birbirinden ayrıldığı noktalar olarak aşağıdaki hususların belirtildiği görülmektedir (Köseoğlu, 2019):

- Yöneticilerde mevcut yapıyı korumak önemliyken liderler değişimle ilgilenir.
- Yöneticilerin güçleri ödül, ceza ve yasal kurallara dayanırken liderler kişisel güçlerini kullanırlar ve yönlendiricidirler.
- Her yönetici liderlik vasfını taşıyamadığı gibi her liderde de yöneticilik vasfı bulunmayabilir.
- Yöneticiler astlarını genellikle kendileri tayin ederken liderlerin ekipleri çoğunlukla gönüllülerden oluşur.
- Yöneticilikte denetim ve düzen önemliyken liderler astlarına güvenir ve onları motive ederler.
- Yöneticiler üstleri tarafından atanır ve çoğunlukla yasal güçlerini kullanırlarken liderler etkileme güçlerini kullanarak kendilerine bağlılık sağlarlar.
- Yöneticiler görev yürütücüdürler, liderler ise başlatıcıdırlar.

- Yöneticilikte merkezde sistem ve yapı bulunurken, liderlikte birey merkezdedir.
- Yöneticilikte mevcut durumu kabul etme ve düzeni sürdürme, liderlikte ise mevcut durumu sorgulama ve farklılık yaratma tercih edilir.
- Yöneticilikte başarı sisteme, liderlikte ise bireye dayanır.
- Yöneticiler işleri doğru yapmaya ve bunun için de kurallara odaklanırken, liderler ise doğru işler yapmaya ve bunun için de sonuçlara odaklanırlar.
- Yöneticilikte planlama genelde kısa vadeli yapılır ve buna dayanarak hareket edilirken liderlikte vizyon, misyon ve bu doğrultuda stratejiler belirlenilerek hareket edilir.

2.3 Liderlik Yaklaşımları

Tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarının yönetim anlayışına paralel olarak farklılaştığı görülmektedir. Her yaklaşım, bir önceki yaklaşımın açıklayamadığı veya eksik olduğu konuları tamamlamak maksadıyla ortaya konulmuştur. Söz konusu liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi Tablo 1'de sunulmuştur (Tabak ve Sığrı, 2013).

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi (Tabak ve Sığrı, 2013)

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema	Kuram Örnekleri
1950'ye kadar	Özellik	Liderlik doğuştan kazanılan bir yetenektir. Liderlerin olağanüstü insanlar olduklarına ve yönetmek için yaratıldıklarına dair inanca dayanır.	Büyük Adam Yaklaşımı
1950-1970	Davranış	Liderin etkinliği özelliklerinden çok ne yaptığına ve nasıl davrandığı temelinde incelenmektedir. Farklı davranış biçimleri gözlemlenmiş ve "liderlik stilleri" olarak sınıflandırılmıştır.	Ohio State liderlik çalışmaları Michigan liderlik çalışmaları X ve Y kuramı Sistem 4 modeli
1970-1980	Durumsal	Liderliği içinde bulunulan duruma özgü olarak farklılaşan bir anlayış temelinde ele almaktadır.	Etkin Liderlik Yol-Amaç Kuramı Karar Ağacı Modeli Üç Boyutlu Liderlik
1980'den günümüze	Modern Liderlik	Ortak bir tema yoktur. Liderin etkin olan her bir davranışı ve özelliği ayrı ayrı incelenmektedir.	Dönüştürücü Liderlik Yönetsel Liderlik Karizmatik Liderlik Katılımcı Liderlik

Liderliğin doğuştan geldiği düşüncesinin hâkim olduğu "özellik kuramları", 1950'ye kadar paradigmayı belirlemiştir. 1950-1970 yılları arasında ise, özellik kuramlarının liderlik sürecini açıklayamadığı düşüncesinden hareketle, liderin özelliklerinden ziyade

davranışlarına odaklanılan "davranışsal kuramlar" ortaya atılmıştır. Bu iki kuram arasındaki temel fark, özellik kuramlarında doğru bireyin lider olarak belirlenmesinin, davranışsal kuramlarda ise eğitimle geliştirilebilecek davranışların bireyin başarılı bir lider olmasını sağlayacağının vurgulanmış olmasıdır. 1970-1980 yılları arasındaki dönemde ise, etkili liderliği açıklamada davranış kuramlarının da yetersiz kaldığı, liderin özellikleri ve davranışlarının yanında içerisinde bulunulan mevcut durumun da göz önüne alınması gerektiği ileri sürülerek durumsallık kuramları geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımında, her durum için uygun olan bir liderlik modeli olmadığı, her durumun kendine özgü gerçekleri ile ele alınması gerektiği, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerli olabileceği belirtilmektedir. 1980 yılından itibaren ise modern liderlik kuramları olarak sınıflandırılan, ortak bir temanın olmadığı, liderin her bir özellik ve davranışının etkinlik açısından ayrı ayrı incelendiği yaklaşımlar hâkim olmuştur (Tabak ve Sığrı, 2013; Sığrı ve Gürbüz, 2015).

2.3.1 Özellikler yaklaşımı

Liderin sahip olduğu kişisel özelliklere vurgu yapan özellikler yaklaşımında, "lider olunmaz, lider doğulur" görüşü benimsenmektedir (Özbey ve Yılmaz, 2021). Bu yaklaşıma göre doğuştan lider olan bazı bireyler sahip oldukları yetenekler ve fiziksel özelliklerle diğer insanlardan ayrılmakta ve topluluk içerisinde kendiliğinden belirerek grubu etkileyebilmektedirler (Yukl, 2002; Koçel, 2020).

"Büyük Adam Kuramı" olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımında siyasi ve askeri liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler incelenerek genel geçer liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuramla, lideri diğerlerinden farklı kılan özellikler belirlenmek istenmiş, lider ile takipçileri arasındaki fark yaratan özellikler ve başarılı lider ile başarısız liderin sahip olduğu farklı kişisel özellikler açıklanmaya çalışılmıştır (Özalp, 2020).

Özellikler yaklaşımı liderlik kuramına liderin özelliklerinin anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır ancak sadece lideri ele aldığından liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun yanında, yapılan araştırmalar ile başarılı lider için ortak özelliklerin ortaya konulamadığı ve lider ile takipçi özellikleri arasında büyük farklar olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Liderlik sürecinin daha iyi açıklanabilmesi maksadıyla

liderin özelliklerinden ziyade liderin takipçileri algılayışı, takipçilerin özellikleri, örgüt yapısı ve örgüt işleyişine odaklanılan araştırmalar ile davranışsal yaklaşımın temelleri atılmıştır (Koçel, 2020).

2.3.2 Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine ortaya çıkan davranışsal yaklaşımda, liderliğin yalnızca lidere has bir unsur olarak algılandığı özellikler yaklaşımının aksine, liderlik lider-takipçi ilişkisinden doğan bir davranışsal süreç olarak ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler incelenirken davranışsal yaklaşımda liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmış ve etkin lider davranışları incelenmiştir (Güney, 2000).

Davranışsal yaklaşımda, lider davranışları ve lider-takipçi ilişkilerinin kalitesinin bir liderin başarılı olmasını sağlayan unsurlar olduğu ileri sürülmüş (Koçel, 2020) ve lider kadar takipçiler de araştırmalarda dikkate alınmıştır (Cevrioğlu, 2007). Bunun yanında önemli liderlik davranışlarının belirlenerek bu konularda liderlerin eğitilebileceği savunulmuştur (Sığrı, 2006).

Aşağıda bazı davranışsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal liderlik kuramının ortaya çıkmasına en fazla katkı veren araştırmalardandır. R.House ve arkadaşlarının asker ve sivil yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu, işe ve kişiye yönelik yaklaşımlar olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir. Çalışmalarda, liderin kişiye yönelik davranışlarının, işgücü devir hızı ve devamsızlık üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Koçel, 2020).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi maksadıyla, R.Likert ve arkadaşları tarafından 1947 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar sonucunda, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında olduğu gibi, bu çalışmalarda da işe ve kişiye yönelik yaklaşımlar olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir (Yeşil, 2016).

Douglas McGregor'ın X ve Y kuramı, 1957 yılında ortaya atılmıştır. McGregor, X kuramı olarak nitelendirdiği klasik yönetim yaklaşımını eleştirmiş ve Y kuramını ortaya atmıştır. Kurama göre liderlerin insan davranışlarına yönelik varsayımları onların davranışlarını şekillendiren en önemli faktördür. Bu kuramı benimseyen liderler çalışanlarını örgütün birer değeri olarak görürler. McGregor, örgütün amaçları ile çalışanların hedeflerinin birleştirilmesi gerektiğini ifade etmiş ve çalışmalarında örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında çalışanların insani özelliklerinin dikkate alınmasının yüksek öneme sahip olduğu sonuçlarına varmıştır (Tabak ve Sığrı, 2013; Koçel, 2020).

Likert'in Sistem 4 modeli, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının Likert ve arkadaşları tarafından geliştirilmesi ile ortaya atılmıştır (Bakan ve Doğan, 2013). Çalışmalarda, insan kaynağında yaşanacak bir kaybın telafi edilmesinin diğer kaynaklara göre zor olacağı olacağından, üretim ve yönetim süreçlerindeki en önemli unsurun insan kaynağı olduğu ortaya konulmuştur (Eren, 2010). Kurama göre dört grupta ele alınan liderlik tarzları, "otoriter-sömürücü", "otoriter-yardımsever", "katılımcı" ve "demokratik" olmak üzere sınıflandırılmış ve örgütlerin/liderlerin yönetim tarzlarının zamana uyumlu olarak Sistem-1 olan "Otoriter-Sömürücü Liderlik"ten, Sistem-4 olan "Demokratik Liderlik"e taşınması gerektiği belirtilmiştir. (Akçakaya, 2010).

2.3.3 Durumsallık yaklaşımı

Davranışsal kuramlarda belirtilen etkin lider davranışları her durumda geçerli olmamakta, farklı durumlar için farklı lider davranışı gerekmektedir. Davranışsal kuramların bir eksikliği olarak beliren bu husus hangi durumda hangi liderlik tarzının en uygun olabileceğinin ele alındığı durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tabak ve Sığrı, 2013). En uygun liderlik tarzının mevcut durum ve şartlara göre değişeceğinin savunulduğu (Koçel, 2020) durumsal liderlik kuramlarında, lider tarzının, örgütsel özellikler, çalışan özellikleri, belirlenen amacın niteliği ve beklentilere göre farklılık arz edeceği ileri sürülmüştür (Baş vd., 2010).

Aşağıda bazı durumsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramına göre, lider davranışları iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki farklı eğilim göstermektedir. Bu davranışlar ise lider-üyeler ilişkisi, işin niteliği ve liderin yetki derecesi olmak üzere üç unsurdan etkilenmektedir (Akçakaya, 2010).

Lider-üyeler ilişkisi “iyi” ve “kötü” olarak, işin niteliği “planlanmış” ve “planlanamayan” olarak, liderin yetki derecesi ise “fazla” ve “az” olarak nitelendirilmiştir. Bu üç unsurun beraber değerlendirildiğinde liderin karşısına çıkabilecek sekiz farklı durum Şekil 1’de sunulmuştur. Fiedler’e göre, en uygun liderlik tarzı duruma göre değişecek, şeklin solunda “olumlu” olarak belirtilen durumda iş odaklı liderlik tarzı etkili iken şeklin sağında “olumsuz” olarak belirtilen durumda ilişki odaklı liderlik tarzı etkili olacaktır (Bakan ve Doğan, 2013).

Lider-Üyeler İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
	En Olumlu							En Olumsuz

Şekil 1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Yol-amaç kuramı, House ve Evans tarafından geliştirilmiştir ve lider davranışının etkilerini, takipçilerin motivasyonları, iş tatminleri ve performansları ile açıklamaya çalışmaktadır. Kurama göre liderin ana rolü, takipçiler için önemli amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşacakları yolu bulmalarına yardımcı olarak takipçilerin motivasyonlarını artırmaktır (Bayraktar, 2014). Yol-amaç kuramında dört farklı lider davranışı bulunmaktadır. “Emir verici” tarzda lider, hangi işin hangi zamanda yapılacağını belirtir ve takipçiler kararlara katılmazlar. “Destekleyici” tarzda lider, takipçilerine arkadaşça yaklaşır ve ilgi gösterir. “Katılımcı” tarzda lider, takipçilerinden öneriler ve kararlara katılım bekler. “Başarı arayıcı” tarzda lider ise belirlediği iddialı amaçları başaracaklarına yönelik takipçilerine güven duyar. Lider, duruma göre bu dört davranıştan birisini sergileyebilir. Örneğin; “emir verici” lider davranışı tecrübesiz işçilerin bulunduğu bir örgütte uygun olabilecek iken, eğitimli işçilerin bulunduğu bir örgütte “destekleyici” lider davranışı uygun olabilecektir (Can, Öznur ve Eren, 2011).

Vroom ve Yetton'ın karar ağacı modelinde ise karar vermenin liderin en önemli görevi olduğu, liderin karar verme tarzının ise içinde bulunulan duruma göre değişerek "otokratik", "danışmacı" veya "grup kararı" şeklinde olabileceği belirtilmektedir (Öztürk, 2016).

2.3.4 Modern liderlik yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları ile yapılan çalışmalar zamanında birçok konuda katkı sağlamış olsa da ihtiyaçların hızla değişmesi ile yetersiz kalmış, liderliğin her yönünü ayrı ayrı ele alma ihtiyacı farklı bakış açılarını beraberinde getirmiş, bu durum neticesinde beliren yeni yaklaşım arayışları ile modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2020; Şirin, 2014).

1980'lerden günümüze kadar geliştirilmiş olan birçok modern liderlik yaklaşımları mevcuttur. Önceki üç döneme bakıldığında, her dönemin kendine ait ortak bir görüşü mevcut olduğu görülmektedir. Bu dönemin özelliği ise ortak bir temanın olmayışıdır. Bu nedenle yaklaşımdan ziyade tipoloji olarak ele almak doğru olacaktır. Bu döneme ait liderlik tipolojileri vizyoner, karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, otantik vb. gibi çok farklı liderlik tiplerini içerir (Sığrı ve Gürbüz, 2015). Bu kapsamda literatürde sıklıkla kullanıldığı görülen liderlik türleri devam eden başlıkta ele alınmıştır.

2.4 Liderlik Türleri

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve ortaya atılan yaklaşımlarda çok sayıda liderlik türünden bahsedilmektedir. Literatürde sıklıkla ele alınan liderlik türleri aşağıda ele alınmıştır.

Dönüşümcü Liderlik: Değişimci liderlik, dönüşümcü liderlik, dönüştürücü liderlik, transformasyonel liderlik şekillerinde adlandırılan bu liderlik türünde, lider kendisini takip edenlerin ihtiyaç, inanç, değer yargılarını değiştirebilme gücüne sahipken bu süreçte izleyicilerinin ve işletmelerin dönüşümünü sağlayarak verimliliği en üst seviyeye taşımaktadır. Bu şekilde olduğu gibi organizasyonlarda değişim ve dönüşümü sağlayan kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Dönüşümcü liderlik modeli dört boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan karizma, başka bir deyişle idealleştirilmiş etki; kendisini takip edenlerde saygı, değer ve gurur hissi meydana getirir.

Takipçileri liderin olağanüstü yetilere sahip, güçlü ve sabırlı olduğuna inanırlar. Böylece oluşturdukları bu etki takipçileri tarafından önemsenmelerini sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin üzerinde bıraktıkları imaj sayesinde onların üzerinde farklı bir etki bırakırlar. Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu entelektüel uyarım, bilişsel olarak hareketlendirme olarak da ifade edilmektedir. Entelektüel uyarım sayesinde dönüşümcü liderler takipçilerinin problem çözme, mantık ve zeka becerilerini ödüllendirir ve girişimde bulunmaları için takipçilerini teşvik ederler. Bir diğer dönüşümcü liderlik bileşeni ise bireysel etkidir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin kendi potansiyellerini ve yeteneklerini fark etmelerini sağlarlar. Onlara ilham vererek kendilerine olan güvenlerini güçlendirirler. Bu boyut ile birlikte dönüşümcü liderler takipçilerinin bireysel gelişimi açısından onlara danışman olur ve iç dünyalarına girerek onlara destek verir. Dönüşümcü liderliğin son bileşeni ise ilham vermedir. İlham verme ile kendisini izleyenlere ilham veren ve bu özelliği ile takipçiler üstünden köklü değişimler yapmakta ve bu şekilde kuruluşunda itibar ve önem görmektedir (Yılmaz, Çelik ve Ulukapı, 2013).

Etkileşimci Liderlik: İşe yönelik olan etkileşimci liderler, örgütü harekete geçirir, astlarını ödüllendirir, verimliliklerini arttırmada onlara yardımcı olur, onların sadece iş ile ilgili değil sosyal ihtiyaçlarını da tatmin etmeye çabalarlar. Etkileşimci liderler örgüte bağlılık duyarlar ve çalışanların da örgütsel değer ve kurallara uyum sağlamasına yönelik hareket ederler. Etkileşimci liderlik modeli, örgütlerde bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayanır. Astlar, bu tür liderlik özelliğinde olan üstlerinin isteklerine göre davrandıkları sürece ücret, saygınlık gibi sonuçlar elde edebilirler. Ancak bu tür liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenirler (Karpuzoğlu, 2010).

Serbestlik Tanıyan (Laissez Faire) Liderlik: Bu liderlik tarzında güç, sorumluluk, yetki ve otoriteden kaçınılmaktadır. Astları kendi haline bırakırlar, kendi kendilerini idare etmelerini ve kontrol etmelerini beklerler. Bu tür yönetim modelinde çalışanlara ulaşılması istenen hedef gösterilir ve sonrasında onlar bu hedefe ulaşma konusunda tamamen serbest bırakılırlar. Çalışanların özgüvenlerinin arttırılması, işi yaparak, araştırarak ve farklı yollar deneyerek öğrenmeleri, kendilerini baskı altında hissetmemeleri bu liderlik modelinin olumlu yönleri iken daha çok bilgili, eğitimli, tecrübeli ve sorumluluk sahibi kişiler üzerinde etkili olabileceği bunun aksine bilgi ve deneyimi az, sorumluluk duygusu yüksek olmayanlar üzerinde etkisinin az olabilecek hatta riskler oluşabilecektir. Bunun akabinde

grup ve örgütte kontrolsüzlüğün yaratabileceği karmaşa ve kaos durumlarının ortaya çıkması da muhtemeldir (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004).

Stratejik Liderlik: Stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurları olan çalışan ile ilgili konuları stratejik liderlik, kurumsal kültür ve paylaşılan değerler, beşeri kaynaklar ve işletme yetenekleri şeklide gruplandırmak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010). 1980'li yıllarda çalışmalara girmeye başlayan stratejik liderlik kavramı, gelecek ile ilgil öngörülerde bulunabilme, bunun için gerekli stratejileri geliştirebilme ve bunu yönetme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Stratejik liderler çevrelerindeki belirsizlik ve kriz durumlarını değerlendirerek, örgütü geliştirmeye, ona bir yol çizmeye çalışırlar. Sadece kendi fikirleri ile meşgul değildirler, çevrelerindeki fikirleri ve olaylara bakış açılarını da değerlendirerek sürekli aktif ve öğrenen bir yapıya sahiptirler. Ekip çalışmasına önem verirler. Fakat bu tür liderler üst yönetim liderleri olarak kabul edilirler. Çünkü üst yöneticilerin rolleri ve davranışları orta kademe yöneticilerden farklıdır (Bryman, 2013).

Karizmatik Liderlik: Liderin sergilediği davranışların izleyenler tarafından kahramanca ve olağanüstü şekilde nitelendirilmesine dayanır. Karizmatik liderler çalışanlarını peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptir. Peşindeki insanları heyecanlandırma ve örnek olma gibi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilirler. Özgüven sahibidirler. Başkalarından çok kendi yetenek ve becerilerine güvenirler. Hitabet yetenekleri vardır. Özellikle takipçilerine etkili ve güzel konuşmalarıyla peşlerinden sürüklerler. Kendisine inanmayanları da bu yolla etkileme gücüne sahiptirler. Yüksek bir enerjileri vardır ve hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler. Risk alma ve radikal değişiklikler yapma konusunda cesaretlidirler. Fakat liderin kusursuz kabul edilmesi, hatalarının görmezden gelinmesi, kişisel görüşlerini de çalışanlarına aktarması gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yapılan başlıca eleştirilerdir (Akgemci, 2008).

Demokratik Liderlik: Bu liderlik tarzında yönetim, kararlara katılım ve sorumluluk tek elde toplanmaz. Amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, alınan kararların karşılığı ve sorumlulukların paylaşımında astlara da danışılır, onların fikirleri alınır ve katılım konusunda cesaretlendirilirler. Demokratik lider modelinde çalışanların motive edilmesinde liderler onlara ilgilerini gösterirler ve uzmanlık güçlerini kullanırlar. Bu tür yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini

bildiklerinde örgüte olan güven ve bağlılıkları artacaktır. Bunun da verimliliklerini arttıracağı düşünülmektedir. Ancak acil karar alınması gereken durumlarda, işlerin hızlandırılmasına ihtiyaç duyulduğunda ve astların lidere göre baskın izleniminin oluşabileceği gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabileceği için bu yönetim tarzında da dikkatli olunması gerekmektedir (Eren, 2010).

Otokratik (Emir Verici) Liderlik: Otokratik liderlik anlayışında yetkiler ve sorumlulukların tamamı liderde toplanmıştır ve bütün kararları o verir. Otokratik liderler verdikleri kararlara ve emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını isterler. Bu tür liderlerin hakim olduğu yönetimde astların özellikle amaç, plan, politika gibi konularda ve yönetimde kararlara katılma hakları bulunmaz. Otokratik lider modelinin bulunduğu örgütlerde motivasyon unsuru olarak ödüllendirme, cezalandırma ve yasal zorunluluklar kullanımı tercih edilir. Hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, kriz zamanlarında ve çalışanın hemen harekete geçmesi gibi bazı gerekli durumlarda bu tür liderlik modelinin kullanılması olumlu görülmektedir. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan bağlılık ve tatmin gibi duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Eren, 2003).

Hümanist (İlişki Odaklı) Liderlik: Hümanist (ilişki odaklı) lider astları ile doğuştan gelen yakın ilişki kurma özellikleri bulunmaktadır. Çalışanların mutlu ve uyumlu şekilde çalışmaları öncelikleri arasında yer almaktadır. Astları ile kurmuş olduğu yakın ilişki sonucunda sadakate dayalı bir yönetim şekli ortaya çıkmaktadır (Çalışal ve Yücel, 2019). Hümanist liderin en belirgin özelliği babacan (patrimonial) davranışlarının olması yani korumacı rolünde olmasıdır. Bu yaklaşımda lider, zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Duygusal yönlendirmeyle motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Eryeşil ve İraz, 2017).

Bürokratik Liderlik: Bürokratik lider tipinde örgüt içinde bulunan hiyerarşiye uygun olarak yapılanma gerçekleşmektedir. Kanun, kural ve yönetmeliklerde örgüt içinde bulunan tüm personelin görev ve yetkileri belirlenmiştir. İş ve işlemler memur zihniyeti çerçevesinde gerçekleşmektedir (Çalışal ve Yücel, 2019). Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve

prosedürlere büyük önem verir. Bu yöntem, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna yol açmadığı için çok etkili değildir. Bürokratik liderler sadece görevlerinin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanır. Bürokratik liderlik, örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bu yöntem yalnızca görevler belirli prosedürler dâhilinde uzun süre yapılacaksa faydalıdır (Gedik, 2020).

Otantik Liderlik: Otantik liderlik, pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların psikolojik kapasitelerini arttırmayı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, öz farkındalık sahibi, açıklığı benimseyen, kararları verirken bilgi işleme sürecini de göz önüne alarak sonuçları ele alan ve içselleştirdiği etik anlayışı olan bir liderlik davranış modeli olarak açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra otantik liderler, sürekli bir şekilde gelişimi amaçlayan ve başarıyı garanti eden, değerlere bağlı olan, ahlaki çalışma ortamı sunarak güven yaratan, rehber olan, alçakgönüllü ve izleyicilerinin refahı için çalışan liderlerdir (Çeri Booms, 2009). Gardner ve Schermerhorn (2004) otantik liderliği, kişilerin kuvvetli yanlarına yönelirken, güçsüz yanlarından uzaklaşan pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır (Yaşbay, 2011). Otantik liderlik, temeli olumlu organizasyonel değerlere dayanan, global rekabet şartlarında ihtiyaçlara cevap verebilecek, iş hayatında güven oluşturabilecek, olumlu, ahlaki ve şeffaf davranışlar sergileyebilecek, bir liderlik modelidir (Akdemir, 2019).

Vizyoner Liderlik: Kouzes ve Posner vizyoner liderliği, insanları, ortak amaçlar ve belirli bir vizyona yönelik harekete geçirme isteği uyandırma sanatı olarak açıklamışlardır. Vizyoner liderlik, vizyonu dile getirme, somut değerler ve işlerin başarılabileceği bir ortam oluşturma ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2010). Vizyoner liderler; stratejik düşünebilen, büyük resmi görebilen, toplum mucitleridirler. Vizyoner liderlerin özelliklerinden başlıcaları; açık ve ilham verici bir vizyon oluşturmak, saygın ve yetkilendirici ilişkiler oluşturmak, eylemde yenilik ve cesaret oluşturmak ve temel manevi değerler oluşturmak şekilde sayılmaktadır (Akdemir, 2008);

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkar liderlik, birlikte iş yapabilme, iş birliği, güven, gücün ve yetkinin etik bir şekilde kullanılmasını vurgulayan bir modeldir (Aslan ve Özata, 2011). İlk defa 1970 yılından Greenleaf tarafından öne sürülen organizasyonlarda hizmetkar liderlik anlayışına göre liderliğin temelinde öncelikle hizmet etme isteği vardır. Kendinden

önceki bütün liderlik modellerini içine alan ve onlardan da öteye geçerek ilk olarak hizmet ve insan odaklılık unsurlarını temele alan bir anlayışı kabul eden hizmetkar liderlik izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bu sayede onların gönlünde taht kurmaktır (Akiş, 2004; Dinçer ve Bitirim, 2007).

BÖLÜM 3. İNOVASYON

Çalışmanın bu bölümünde inovasyon kavramına yönelik bilgiler sunulmuştur. bu kapsamda sırasıyla inovasyonun tanıımı, inovasyon ile ilgili kavramlar, inovasyon stratejileri ve inovasyon türleri ele alınmıştır.

3.1 İnovasyon Kavramı

Latince "yeni bir şeyler yapmak" anlamına gelen "innovare" kelimesinden türeyen (Tidd ve Bessant, 2009) "inovasyon" kavramının Türkçe literatürde "yenilik" olarak da kullanıldığı görülmektedir.

İnovasyon, yeni veya iyileştirilmiş bir ürün veya üretim sürecine ilişkin fikir üretme, teknoloji geliştirme, üretim ve pazarlamanın dâhil olduğu tüm süreçlerin yönetimi olarak belirtilmektedir (Trott, 2005). Trott (2005) inovasyonu, teorik konsept, teknik icat ve ticari başarının toplamı olarak ifade etmektedir. Teorik konsept, inovasyon için başlangıç noktası olarak nitelendirilmektedir. Entelektüel düşünceleri somut, yeni bir yapıya (genellikle bir ürün veya süreç) dönüştürme işlemi bir icattır. Bu kısımda, bilim ve teknoloji önemli rol oynamaktadır. Bundan sonraki aşama ise ticari fayda faaliyetiyle sona ermektedir. Söz konusu sürecin tümü ise inovasyonu temsil etmektedir. Bu çerçevede Trott, inovasyonun bir dizi ayırt edici özelliğe sahip bir süreç olduğu fikrini savunmaktadır (Trott, 2005). Oslo Kılavuzu'na göre ise inovasyon "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005).

Schumpeter inovasyonu, müşteriler tarafından bilinmeyen bir ürün veya ürünün özelliğinin yeni bir pazara sunulması, yeni bir tedarik kaynağı veya üretim yönteminin bulunması, yeni bir örgüt yapısına sahip olunması olarak tanımlamaktadır (Avcı, 2009). Schumpeter inovasyonu, yaratıcı yıkımın fırtınası olarak nitelendirmiş olup, endüstrinin ekonomik yapısında inovasyonu, aralıksız olarak eskiyi imha edip yeniyi yaratan bir mutasyon süreci olarak tanımlamıştır (Śledzik, 2013). Girişimciler inovasyonlar yaparak ya da eski ürünleri yeniden dizayn ederek iktisadi gelişme ve kalkınmanın sağlanmasında önemli roller oynayabilirler. Bunu gerçekleştirirken girişimciler geçici monopoller oluştururlar.

Schumpeter bu durumu "yaratıcı yıkım" (creative destruction) olarak ifade etmektedir. Schumpeter açısından yaratıcı yıkım, yeni ve daha yüksek kalitede ürün ortaya koyan firmaların yeniliklerin hızına yetişemeyen, eski ürünleri üretmeye devam eden firmaları yok etmesi ve teknolojinin üretim süreçlerine hâkim olması olarak ifade edilebilir (Kitapçı, 2019).

Drucker ise inovasyonu, bir örgütte yürütülecek faaliyetlerin, üretimi yapılacak mal ve hizmetlerin, belli amaçlara yönelik değişimler yaratması maksadıyla yürütülen çalışmalar olarak tanımlamakta ve inovasyonu gerçekleştirmeyen örgütlerin değişime ayak uyduramayarak piyasa ihtiyaçlarını karşılayamayacağını belirtmektedir (Avcı, 2009). Schumpeter de "kalkınmanın itici gücü" olduğunu belirttiği inovasyon kavramının, sadece ürün ve süreç değil örgüt ve pazarlama ile de yakından ilgili olduğunu (Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan, 2011) ve piyasada başarılı olmak isteyen örgütlerin inovasyon kapasitelerini artırmak zorunda olduğunu (Avcı, 2009) belirtmektedir.

Yenilikçilik, içinde bulunduğumuz yüzyılda ivme kazanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve değişimlerle literatürde birçok alanda yer almıştır. Genel anlamıyla yenilikçilik "yenilikçi olma durumu" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Kılıçer ve Odabaşı (2010) yenilikçiliği, fikir önderliği yapmak, yaratıcı olmak, deneyime açık olmak, risk almak gibi kavramları kapsayan şemsiye bir terim olarak ifade etmiştir. Ayrıca yenilikçilik, farklı mal ve hizmet üretmeyi, olayları değişik bakış açılarıyla değerlendirmeyi merkeze alan bir kavram olarak (Ceylan, 2011) ya da risk almaya, değişme, bilgiye dayanan, özgün ve farklı olma olarak da tanımlanmıştır (Demirel ve Seçkin, 2008).

İnovatif davranışlar, diğer bir ifadeyle yenilik yapma davranışı, istenilen neticeleri elde etmek maksadıyla sergilenmektedir ve örgüte fayda sağlaması beklenmektedir (King ve Anderson, 2002). İnovasyonda, örgütler tarafından üretilen yeniliğin ticari bir karşılığı olmalıdır (Yeloğlu, 2012), zira örgütler yenilik ile maddi girdilerde artış çıktılarda ise azalma sağlayarak kârı artırmayı amaçlamaktadırlar (Naktiyok, 2007). Bununla birlikte inovasyonun maddi kazancın yanında farklı faydalar da sağlaması gerektiği; daha iyi kişisel ilişkiler, iş doyumu ve kişisel gelişimin olası faydalar arasında olabileceği de belirtilmektedir (Jong, 2017).

Bir inovasyonda denenebilirlik, gözlemlenebilirlik, uygunluk, karmaşıklık ve göreceli avantaj olmak üzere beş özelliğin olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bir inovasyonun bilimsel ve deneysel temele dayandırılabilme derecesi "denenebilirlik" olarak ifade edilmektedir. İnovasyonun meydana getirdiği sonuçların diğerleri tarafından gözlemlenebilme seviyesi ise "gözlemlenebilirlik" özelliğidir. Bir inovasyonun kabul edilme ve kullanılma seviyesi "uygunluk" olarak belirtilirken, "karmaşıklık" ise inovasyonun algılanma ve kullanılmasında karşılaşılan güçlük seviyesidir. İnovasyon tarafından sağlanacak faydanın yenilik yapılan sistemden sisteme farklılık arz etmesi ise göreceli avantaj olarak ifade edilmektedir (Durucasu ve Aksoy, 2016).

3.2 İnovasyon ile İlgili Kavramlar

Yaratıcılık kavramıyla çoğunlukla inovasyon kavramı ile beraber karşılaşılmaktadır. Latince "creare" sözcüğünden gelen bu sözcük, "doğurmak, yaratmak, meydana getirmek anlamına gelmektedir (San, 2008). Sözcük anlamı incelendiğinde yaratma süreci sonunda ortaya yeni bir fikir, düşünce ya da ürün çıkarmak söz konusu olduğu görülmektedir. Uluslararası literatürde yaratıcılık üzerine çalışmaları ile ünlü kişilerden birisi olarak Torrance (1995) yaratıcılığı; rahatsız edici boşlukların veya eksik ögelerin farkına varma, bunlarla ilgili düşünme, varsayımlar ortaya atma, varsayımları sınama, elde edilen sonuçlara göre gerekirse yeni varsayımlar kurma, sorunlaraaksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp ögelere duyarlı olma, güçlülüğü tanımlama, güçlülüğe çözüm bulma ve tahminde bulunma olarak tanımlamaktadır (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017). Yeni fikirler ortaya çıkarabilme becerisi olarak ifade edilen yaratıcılık, inovasyon sürecinin ilk adımıdır (Barker, 2002). İnovasyon, örgüt tarafından geliştirilen yaratıcı fikirlerin somut ve özgün ticari ürünlere dönüştürülmesidir (Demirci, 2012). Diğer bir ifade ile inovasyon, yaratıcılığın verimliliği artmış ve ticarileşmiş halidir (Çalışkan, 2013). Yaratıcılık, inovasyon ile aynı anlamı taşımadığı gibi, kendiliğinden yenilik de getirmemektedir (Levitt, 2003). İnovasyon, özgün fikirlerin uygulanmasını da kapsaması açısından yaratıcılıktan ayrılmaktadır (Rosing, Frese ve Bausch, 2011). Diğer bir ifadeyle yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesi iken, inovasyon bu fikirlerin uygulanmasını ifade etmektedir (Yeloğlu, 2007).

Değişim, inovasyon ile ilgili olan diğer bir kavramdır. Değişim, herhangi bir sistemin, sürecin veya ortamın belirli koşullar altında bir halden başka bir hale dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Durna, 2002). Bu, bireylerin veya nesnelerin konumlarının değişmesinden, insanların bilgi ve yetenekleri gibi bazı unsurların mevcut durumlarından farklı bir düzeye gelmesine kadar her türlü değişikliği ifade etmektedir (Yıldız, 2012). Güney (2000) değişim kavramını, bir süreci veya ortamı planlı veya plansız bir şekilde mevcut durumundan farklı bir duruma getirme olarak tanımlamıştır. Durumda meydana gelecek değişikliğin olumlu olabileceği gibi olumsuz da olması mümkündür. Olumlu değişim, ilke, yöntem ve süreçlerde iyileşmeyi sağlayacak şekilde daha verimli hale gelmeyi, olumsuz değişim ise değişimin kontrol edilememesi nedeniyle dağılmaya ve etkinlik kaybına neden olan değişiklikleri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Sonuç olarak değişim, belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelen değişiklikler şeklinde ifade edilebilir. İnovasyon ise iç ve dış etkenlerin birleşmesiyle ortaya çıkan bir dinamik değişim sürecidir. Her yeniliğin bir değişim olduğu ifade edilebilir, ancak her değişimin de bir inovasyon olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. İnovasyon, verimliliği artırmak ve ticari fayda sağlamak maksadıyla ortaya konulan bir değişim olması nedeniyle değişime kıyasla daha özel ve özgündür (Topal, 2019).

Buluş (icat) kavramının da bazen inovasyon kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Buluş kavramı mevcut olmayanı belirtmekte ve bir fikrin yeni bir ürüne veya sürece dönüştürülmesi ifade etmektedir. İcat, bir teknolojik ürünün yapılabileceğini göstermektir, üretmek, imal etmek, ilk defa yeni bir tek ürün yaratmaktır (Günay ve Çalık, 2019). İnovasyon ise mevcut üzerinde bir değişimi belirtmekte ve fikrin ürün veya sürece dönüştürülmesinin yanında ticari fayda sağlamasını da kapsamaktadır (Mesci, 2011). İcadın inovasyon olarak nitelendirilebilmesi için ticarileştirilebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu açıdan inovasyon teknolojik bir kavramdan ziyade iktisadi bir kavramdır (Drucker, 2001). Bir inovasyonun olması için ortada bir icat olması gerekmez, icat inovasyondan sonra gerçekleşebilir ve birden çok icat tek bir inovasyona katkı yapabilir (Samsonowa, 2012). İnovasyon icata bağlı değildir. İnovasyon daha önceki zamanlarda mevcut olan icatları kullanabilir. İnovasyonun başarılı olarak gerçekleşmesinde başlangıçta iyi bir fikrin (icat'ın) bulunması tercih edilir. Fakat iyi bir icatla yola çıkmak inovasyonun gerçekleşeceğini garanti etmez (Günay ve Çalık, 2019).

Ar-Ge, inovasyon ile ilgili kavramlardan bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. "Araştırma" ve "geliştirme" kelimelerinin kısaltılmasından oluşan Ar-Ge; üretilen bilgiler ışığında yeni ürün, hizmet ve metotların bulunması veya mevcut ürün, hizmet ve metotların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılan çalışmalardır. Firmaların bilim, teknoloji ve araştırmalar ışığında ürün, süreç ve hizmetler geliştirmesi veya var olan hizmetlerden yola çıkarak yeni ürün, süreç ya da hizmetler geliştirmesi, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri olarak adlandırılır (Murat, 2010). ArGe çalışmaları inovasyonun gerçekleşmesini sağlayan en önemli aşamalardan biridir. Ar-Ge bilginin artırılmasına dayalı bir yenilik çalışması ve inovasyonun bir basamağı olması yönüyle inovasyondan farkı anlaşılmaktadır. Ar-Ge yalnızca basit tasarım dinamiklerini içermez; bunlara ek bilimsel bilgiyi artırarak yenilikler ve inovasyonlar yapılmasına öncülük eder. İnovasyon ise tüketicilerin bilinen veya daha önce fark edilmemiş olan ihtiyaçlarına hitabet etmesi ve ticari kaygılar içermeyen türleri olması yönünden Ar-Ge'den ayrılmaktadır (Türel ve Çiçek, 2019). Sürekli değişen çevreyi izleyerek uyum sağlamaya çalışan örgütlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri inovasyon için ihtiyaç duyulan temel faaliyetlerdendir. Bununla beraber, örgütlerin girişimci olmamaları durumunda yürüttükleri Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyona dönüştürülemeyeceği de belirtilmektedir (Kocabacak ve Ertürk, 2013).

3.3 İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin yenilik yapmamaları ağır maliyetlere sebep olacağından genellikle inovasyon sürecine dâhil olma eğilimi göstermektedirler. Bunun yanında dış etkenler ve içinde bulunulan durumun değişmesi işletmelerin stratejilerini değiştirmelerine sebep olmaktadır. Birbirinden farklılık arz eden bu stratejilerin kesin çizgilerle ayrılamayacağı belirtilmekle birlikte, Freeman tarafından altı başlık altında ele alınan yenilik stratejilerinin en çok benimsenen sınıflandırma olduğu belirtilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013). Aşağıda bu altı inovasyon stratejisi hakkında bilgiler sunulmuştur (Freeman ve Soete, 2003; Bozkurt ve Göral, 2013):

Saldırgan strateji, yüksek seviyede inovasyon kapasitesi olan işletmeler tarafından pazar liderliğini ele geçirmek için uygulanmaktadır. Yeni ürün geliştirmeye dayanan bu stratejiyi

uygulayan işletmelerin eğitim seviyesi yüksek personel istihdam etmesi ve ar-ge faaliyetlerine yüksek oranda kaynak ayırması gerekmektedir.

Savunmacı strateji, risk almak istemeyen işletmeler tarafından, rekabet gücü sağlamak maksadıyla inovasyon açısından öncü konumdaki işletmelerin hatalarından ve fırsatlardan faydalanma yoluna giderek bu işletmelerin yeniliklerine odaklanmak suretiyle geliştirme ve farklılaştırma faaliyetlerinde bulunmaktır. Başarılı bir şekilde saldırgan strateji sergileyen bir işletme rakibini savunmacı yenilik stratejisine geçmek zorunda bırakabilmektedir. Rekabet piyasasında çoğunlukla görülen saldırgan ve savunmacı stratejilerin birbirlerinden ayrı düşünülemeyeceği belirtilmektedir.

Taklitçi strateji, düşük seviyede kaynak ile çalışan ve yüksek maliyetli ar-ge faaliyetleri yürütmek istemeyen işletmeler tarafından sektörde öncü konumdaki işletmelerin ürün ve bilgilerinden yasal çerçevede faydalanılmasıdır. Öncü işletmeler bu stratejiyi uygulayan rakipleri ile aralarını daha da açmak maksadıyla devamlı olarak inovasyon faaliyetleri yürütmelidirler.

Bağımlı strateji, genellikle küçük işletmelerin faaliyetlerini büyük işletmelere bağlı bir şekilde yürütmesidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler tarafından bağımlı olunan işletmeden talep gelmediği sürece ürün veya hizmetlerde değişiklik yapılmamaktadır.

Geleneksel strateji, sergileyen işletmeler rekabet koşullarına yönelik uyaran bir etken ve pazarda değişiklik olmaması nedeniyle herhangi bir inovasyon veya değişiklik yapma eğilimi göstermemektedirler. İnovasyon için ihtiyaç duyulan bilgi ve teknolojiye sahip olmayan bu işletmeler sadece tasarıma yönelik yenilik yapabilmektedirler.

Fırsatçı strateji, karmaşık tasarımlar veya ar-ge faaliyetleri yerine pazardaki fırsatlara ve başkaları tarafından düşünülmemiş ihtiyaçlara yönelik ürünler sunmak suretiyle inovasyon sağlamaktır. Bu strateji, rakiplerle doğrudan karşılaşmadan onların zayıflıklarını tespit etmeye çalışmakta ve bu zayıflıklardan yeni fırsatlar yaratmaya dayanmaktadır.

3.4 İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyon türlerine yönelik farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Sınıflandırma yapılırken sınırların keskin çizgilerle belirlenmesinin doğru olmadığı, bunun yanında bazen bir yeniliğin farklı inovasyon türlerinin özelliklerini barındırabildiği belirtilmektedir (Uzkurt, 2012).

İnovasyon, büyüklüğü veya başka bir ifade ile yoğunluğu açısından kademeli (sürekli, artımsal) ve radikal (süreksiz) olarak ikiye ayrılmaktadır (Norman ve Verganti, 2014; Işık, 2018). Kademeli inovasyon, artarak gerçekleşmekte ve ürün veya süreçte yapılan küçük değişiklikleri kapsamaktadır. Kademeli inovasyon çoğunlukla radikal yeniliklere ekleme, değişiklik veya iyileştirme yapılması suretiyle gerçekleştirilmekte, radikal yeniliklerin gelişerek daha fazla katma değer kazanmasını sağlamakta ve bu çerçevede radikal yeniliklerin tamamlayıcısı veya devamı olarak ifade edilebilmektedir (Uzkurt, 2012). Radikal inovasyon ise, tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da süreci kapsamaktadır ve birey, örgüt veya pazar üzerinde bir devrim niteliğindedir (Koberg, Detienne ve Heppard, 2003). Radikal inovasyon, bazı durumlarda mevcut düzenin yerini tamamen farklı uygulamaların almasını sağlamakta, bazen ise bir işletme, sektör veya endüstrinin dönüşmesini sağlayabilmekte; bu açıdan birey, örgüt ve sistemlerde yenileşme ve dönüşüm için önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Uzkurt, 2012). Yoğun çabaların söz konusu olduğu radikal inovasyon müşterilerin rakip işletmelere yönelmesini engellerken, küçük değişikliklerin söz konusu olduğu kademeli inovasyon ise pazar payının artarak işletmenin uzun süre hayatta kalmasını desteklemektedir (Öztürk, Mesci ve Kılınç, 2013).

Farklı bir yaklaşımda inovasyon, yıkıcı ve destekleyici olarak ikiye ayrılmaktadır. Yıkıcı inovasyon tamamen yeni bir durum getirmekte ve mevcut durumun geçerliliğini bütünüyle ortadan kaldırmakta iken, destekleyici inovasyon mevcut durumun performansını arttırmaktadır (Uzkurt, 2012). Destekleyici inovasyonun temel amacı, mevcut olan ürün veya hizmetin performansının yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde arttırılmasını sağlamaktır (Şahin, 2015).

İnovasyon sınıflandırmasının ürün, süreç, pozisyon ve paradigma inovasyonu olarak dört başlıkta ele alındığı da görülmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere, ürün inovasyonu ürün üzerinde, süreç inovasyonu ise süreç üzerindeki yenilikleri ifade etmektedir.

Pozisyon inovasyonu, mevcut olan bir ürünün piyasaya sürüldüğü bağlamda bir değişikliği ifade ederken, paradigma inovasyonu ise örgüt tarafından yürütülen faaliyetlere şekil veren zihinsel modellerde bir değişikliği belirtmektedir (Tidd ve Bessant, 2009).

OECD ve AB Oslo Kılavuzunda ise inovasyon ürün, süreç, örgüt ve pazar yeniliği olarak dört sınıfta ele alınmıştır (OECD, 2005).

3.4.1 Ürün inovasyonu

Ürün inovasyonu, bir işletmede gerçekleştirilen yeni değişikliklerin yanı sıra mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme ve geliştirmelerdir. Ürün inovasyonu sadece üretilen mallarda değil hizmetlerde yapılan yenilik ve iyileştirmeleri de kapsar. Ürün inovasyonları gerçekleştirilirken yeni bilgi ve teknolojilerden yararlanılabilir ve mevcut kaynakların yeni ve farklı kombinasyonları oluşturulur (OECD, 2005).

Ürün inovasyonu, bütünüyle yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş olan ürün veya hizmetin pazara sunulmasıdır (Mesci, 2011). Ürün inovasyonunda temel amaç yeni bir ürün veya hizmet üretimidir. Aynı zamanda müşteri ve pazar taleplerinde ve teknolojide hızlı bir şekilde değişim olmasından dolayı yeni ürün ve hizmetler üretilerek memnuniyet düzeyinin artırılması hedeflenmektedir (Aygen, 2006).

3.4.2 Süreç inovasyonu

Süreç inovasyonu, kullanılan teknik, ekipman ve yazılımda önemli değişikliklerinde dahil olduğu, yeni veya geliştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir (OECD, 2005).

Süreç inovasyonu, hammadde tedarikinden ürünün üretimine ve dağıtımına kadar olan tüm süreçlerde gerçekleştirilen yenilikleri kapsamaktadır. süreç inovasyonu aynı zamanda yeni ekipman ve teknik yada yazılımlarda önemli çapta değişiklikler barındırmaktadır. Ayrıca yeni ürünlerin üretilebilmesi için teknolojik gelişimde zorunlu olmaktadır. Süreç inovasyonun temel amacı maliyetleri düşürmek, ürün ya da hizmet kalitesini artırmak, yeni veya var olan ürünlerin geliştirilmesi ürün üretmek ve teslim etmeye yönelik metotlar kapsamaktadır (OECD, 2005).

Süreç inovasyonu, bütünüyle yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş bir üretim süreci oluşturulmasıdır (Mesci, 2011). Süreç inovasyonlarının temel amaçlar; yeni veya iyileştirilmiş ve geliştirilmiş ürünler üretmek, teslim etmek ve üretim/teslimat maliyetlerini düşürmektedir (Kanter, 2006).

3.4.3 Pazarlama inovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı ve ambalajlanmasındaki, ürün promosyon ve konumlandırmasındaki ve mal ve hizmetlerin fiyatlama yöntemlerindeki değişikliklere ilişkin yeni pazarlama yöntemlerinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2005).

Pazarlama inovasyonu, ürünün ticarileşmesi ve pazarlanması için yapılan eylemlerdeki yenilikleri içermektedir (Yeloğlu, 2012). Pazarlama inovasyonu daha önceden uygulanmamış bir pazarlama yönteminin işletme tarafından yeni bir biçimde uygulanmasını temeline dayanmaktadır ve uygulanan pazarlama yöntemleri için önemli bir farklılığı oluşturmalıdır. Bu farklılıklar yeni bir pazarlama inovasyonunu meydana getirmektedir (OECD, 2005).

Pazarlama inovasyonlarının temel amacı satışları arttırmaktır. Bu amaçla, müşteri ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılama, yeni pazarlar yaratma ve ürünün piyasada sürdürebilirliğini sağlamaktır (Şahin, 2009).

3.4.4 Örgütsel inovasyon

Örgütsel inovasyon, firmaların ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonlarında ve dış ilişkilerinde uygulanan organizasyonel yöntemlerde yapılan yenilik veya iyileştirmelerdir (OECD, 2005).

Örgütsel inovasyon örgütün uygulamalarındaki yeni yöntemleri kapsamaktadır (Yeloğlu, 2012). Örgütsel inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi, farklılaşması veya var olan yöntemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. Aynı zamanda organizasyonel inovasyon işletmenin ticari uygulamalarını, işyeri organizasyonlarını, dış ilişkilerini yeni bir örgütsel yöntemle yürütmektir (Kaplan, 2010).

Organizasyonel inovasyon, maliyetleri düşürerek performansı arttırmayı, çalışanların üretkenliğini ve iş tatminini arttırmayı hedeflemektedir (Erdoğan, 2011). Örgütsel

inovasyonun, yönetimsel ve işlem maliyetlerini düşürmek, iş yeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını artırması amaçlanmaktadır (Balaban, 2018).

BÖLÜM 4. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmanın bağımlı değişkeni olan yenilikçi iş davranışının tanımı, yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlar, yenilikçi iş davranışını engelleyen faktörler ve yenilikçi iş davranışının boyutları ele alınmıştır. Daha sonra liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.1 Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Yenilikçi iş davranışı; iş veya göreve dair sorunu fark etme, soruna yönelik çözüm veya fikir üretme, çözüm veya fikirleri geliştirerek bunlara destek bulma ile çözüm veya fikrin uygulanması aşamalarından oluşan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kocadağ, 2021). Başka bir tanımda ise; bir görev, grup ya da örgüt çerçevesinde bireylerin kullanışlı ve yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve talimatları uygulamaya yönelik harekete geçilmesi olarak tanımlanmaktadır (De Jong, 2007). Başka bir ifade ile yenilikçi iş davranışı, yeni teknik ve teknolojiler geliştirilmesi, amaçlara ulaşmaya yönelik yeni metotlar önerilmesi, iş usullerine dair yeni metotlar denenmesi, alışılagelmiş çalışma düzenlerinin değiştirilmesi, yeni fikirler geliştirilmesi ve yeni yöntemler uygulanmasını ihtiva etmektedir (Sönmez, 2011).

Yenilikçi iş davranışı için, yeni teknolojileri gözlemek, yeni stratejiler kullanmak, yeni yöntemler uygulamak, yeni fikirlerin uygulanmasına kaynak sağlamak ve bunları desteklemek örnek olarak verilebilmektedir (Kheng, Mahmood ve Beris, 2013). Yenilikçi iş davranışları gösteren işgörenler tarafından bilinçli bir şekilde süreçlere yönelik yeni fikirleri benimsenmekte ve bu fikirler işlerine veya örgütlerinin tamamına uygulanmaktadır (Çalışkan, 2013). Yenilikçi kişilerin deneme-yanılma ve risk alma konusunda diğer kişilere nazaran daha gönüllü olduğu belirtilmektedir (Sönmez, 2014). Özetle, yenilikçi iş davranışının, inovasyon sürecine katkı sağlayabilecek işgörenler tarafından sergilenen bütün davranışları kapsadığı kabul edilmektedir (Niesen, Van Hootegem, Vander Elst, Battistelli ve De Witte, 2018).

Yenilikçi iş davranışının, örgütsel başarının arttırılması (Liv d., 2017), örgütlerin rekabet edebilmeleri ve uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri için kritik bir husus olduğu belirtilmektedir (Torres, Espinosa, Dornberger ve Acosta, 2017). Bireylerin her zaman

inovasyon için en iyi kaynak oldukları belirtilmektedir (Kheng vd., 2013). Bu nedenle işgörenler tarafından yeni fikirler ortaya konulabilmesi ve bu fikirlerin üretilen ürün, hizmet veya süreçte kullanılması örgütler için büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin inovatif olabilmeleri işgörenlerinin yenilikçilik yeteneklerinden faydalanabilmelerine bağlıdır. Örgütlerde inovasyonun süreklilik arz etmesi için işgörenlerin yenilik konusunda istekli ve kabiliyetli olmaları gerekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007).

Yenilikçilik terimi, kişinin yeni düşünceleri sistemi diğer üyelerinden önce benimsemesi şeklinde ifade edilmektedir (Özgür 2013). Sosyal sistem içerisinde bir yeniliği bütün kişiler tarafından aynı dönemde benimsenmemiş olduğu gözlenmiştir. Kişilerin yeniliği kullanmaya başlama zamanlarındaki değişkenliklere dikkate alınarak benimseyen gruplar oluşturulmuştur. Kılıçer (2011), benimseyenler gruplarını, gelenekçiler, kuşkucular, sorgulayıcılar, öncüler ve yenilikçiler olarak sınıflara ayırmıştır. Bu sınıflamalar aşağıda sunulmuştur (Kılıçer, 2011; Özgür 2013):

Yenilikçiler (Innovators): Yenilikçi kişilerin genel nitelikleri, sosyal sistemde aktif, üst düzey düşünme yetilerine sahip, bilimsel bilgiye güvenen, sıkça seyahat eden, meraklı, teknolojiyi ve sosyal ağları kullanabilen, eğitimli, girişken, yeni fikirleri denemekte istekli ve risk almayı seven kişilerdir.

Öncüler (Early Adopters): Öncü kişilerin genel nitelikleri, sosyal, yüksek eğitimli, teknoloji odaklı, vizyon sahibi, fikir lideri, iletişim araçlarını yoğun bir şekilde kullanan, rol model, değişim taraftarı ve yol göstericidir.

Sorgulayıcılar (Early Majority): Sorgulayıcılar yeniliklere temkinli yaklaşırlar. Yeni bir fikri benimsemeden önce, onun kendisine sağlayacağı fayda hakkında uzun bir süre düşünürler. Bu nedenle sorgulayıcılar yeniliklerin benimsenmesinde ne son ne de ilk kişi olurlar. Genelde sorgulayıcılar arasında olan kişiler risk alma hususunda fazla istekli olmayan, ortalama eğitim, yaş ve sosyo-ekonomik seviyede bulunurlar.

Kuşkucular (Late Majority): Kuşkucular yeniliklere karşı çekingen olup, toplum genelinin yeniliği benimsemesini beklerler. Kuşkucu kategorisinde yer alan kişiler özellikle teknolojideki yeniliklerden faydalanmak için dışarından bir yardıma muhtaç, düşük eğitim düzeyine sahip, sosyal iletişim araçlarındansa bireylerarası iletişimi benimseyen ve yaş ortalaması yüksek bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelenekçiler (Laggards): Gelenekçiler, alışkanlıklarına ve geleneklerine sıkı bir biçimde bağlı olmalarında dolayı yenilikleri benimsemeleri uzun zaman alır. Değişime ve yeniliklere karşı ön yargılı davranırlar. Yenilikleri benimsemeden önce diğer kategoride olan kişilerin denemesini ve başarılı olmalarını beklerler. Bu nedenle genelde gelenekçiler bir yeniliği benimsediklerinde, diğer kategoride yer alan kişilerin başka bir yeniliği kullanmaya başlamış ve benimsemiş olurlar. Gelenekçiler, genellikle teknolojiyi kullanmak için yardıma ihtiyaç duyarken, etkileşim ve sosyal iletişimleri sınır düzeydedir. Dolayısıyla da yeniliklerle ilgili bilgileri daha çok güvendikleri kişilerden yüz yüze iletişim yolu ile öğrenirler (Kılıçer, 2011; Özgür 2013).

4.2 Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Unsurlar

Literatürde yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olabilecek bireysel ve örgütsel seviyede değişkenlerin incelendiği görülmektedir. Bunun yanında, yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel unsurdan daha etkili olduğu belirtilmektedir (Çapraz, Ünnü, İlic, Kocamaz, Çiçekli, Aracıoğlu, Koçak, Kesken ve Soyuer, 2014).

4.2.1 Bireysel unsurlar

Literatür incelendiğinde araştırmalarda birçok kişilik özelliğinin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Bireylerin yaşı, cinsiyeti, eğitim seviyesi, problem çözme yöntemleri, uzmanlıkları, kariyer seviyeleri, hizmet süreleri, bilgi ve birikimleri gibi kişilik özelliklerinin yenilikçi davranış üzerinde etkisinin olduğu belirtilmiştir (Bozkurt, Meriç ve Bozkurt, 2017).

Yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi olan kişilik özellikleri kapsamında liderlik, sorumluluk, iyimserlik ve yaratıcılığın da araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı üzerinde işgörenlerin; kendi kendine liderlik kabiliyetlerinin, maaşlarının, kıdemlerinin (Carmeli ve Spreitzer, 2009), iyimser olmalarının, işyerine etkilerine yönelik olumlu algılarının (Janssen, 2005; Li ve Wu, 2011) ve yaratıcılıklarının (Yuan ve Woodman, 2010) olumlu yönde etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşıldığı ifade edilmektedir.

Yenilikçi iş davranışına yönelik en temel belirleyicinin yaratıcılık olduğu, bunun yanında yaratıcı kişilik özelliği olan bireylerin, yenilikçiliğe olumlu baktığı, düzenli, disiplinli, özgüvenli ve kararlı olduğu ileri sürülmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Bununla beraber, işgörenlerin yenilikçi iş davranışları sergilemelerine yönelik motivasyon sağlayacak koşulların sağlanmasının, yaratıcı işgörenler istihdam etmekten daha önemli olduğunu ileri süren çalışmalara da rastlanmaktadır (Janssen, 2004).

İşgörenlerin algıları ve ünlerinin de yenilikçi iş davranışına etkisi bulunmaktadır. İşgörenler tarafından sergiledikleri yenilikçi davranışların örgütün performansını artırdığına inanıldığında yenilikçi iş davranışları da artmaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Bunun yanında örgüt içerisinde yenilikçi olduklarına yönelik sosyal üne sahip olan işgörenler, yeniliği içselleştirerek işe katkı sağlamaktadırlar (Çapraz vd., 2014).

4.2.2 Örgütsel unsurlar

Yenilikçi iş davranışları ile ilişkili örgütsel unsurların incelendiği araştırmalarda da birçok örgütsel faktörün yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel unsurlar kapsamında; gelişim kültürünün, yenilikçi iklimin, psikolojik iklimin, bilgi paylaşımının, planlamanın, rasyonel hedeflerin, iş çeşitliliğinin ve personel güçlendirmenin yenilikçi iş davranışlarının üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu bildirilmiştir (Knol ve Linge, 2009).

İşgörenler yenilik gayretlerinin örgüt tarafından kabul edileceğinden şüphe duymamalıdır. Bu kapsamda örgütün yeniliğe verdiği değer, işgörenlerin yenilik gayretlerini etkileyecektir. Görev çatışması, yenilikçilik üzerinde etkisi olan bir diğer örgütsel unsurdur. Çatışma kültürü, görevin yerine getirilmesinde işgörenleri yeni fikirlere yönlendirerek yaratıcılığı artırmaktadır. Yenilikçiliğe olumlu yönde etki eden bir diğer unsur olan adalet ikliminin yaşandığı örgütlerde işgörenler verilecek kararlara dair endişelenmeyerek görevlerine odaklanabilmektedirler. Yöneticilerin işgörenlerine risk alma konusunda cesaret vermeleri, yenilikçilik kapsamında önem taşıyan bir örgütsel unsurdur. Yöneticiler yenilikçi davranışları artırmak maksadıyla yenilikçi işgören istihdam etme, yeteneklere göre görevlendirme, göreve yönelik eğitim verme ve işgörene

geribildirimde bulunma gibi insan kaynakları uygulamaları kullanmaları da bu çerçevede örgütsel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004).

Liderliğin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinin incelendiği çalışmalarda; lider-üye etkileşiminin (Çelik, Turunç ve Bilgin, 2014), dönüşümcü liderliğin (Slatten ve Mehmetoğlu, 2015), etik liderliğin (Yidong ve Xinxin, 2013), yönetici desteğinin (Janssen, 2005), gözetim adaletinin, örgüte dayanan öz saygının ve süpervizör desteğinin (Montani, Odoardi ve Battistelli, 2012) yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

İşletmeler müşterileri ve paydaşları ile çeşitli bağlantılar kurmaktadır. İşgörenlerin; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve işbirliği içinde olunan işletmelerle etkileşimde olması örgütlerin başarı sağlamasında önem arz etmektedir. Yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi olan diğer önemli bir etken, işgörenlerin paydaşlarla olan bu etkileşim seviyesidir (Getz ve Robinson, 2003).

İş özerkliği/özgürlük (Nemeržitski vd., 2013), işin anlamlılığı ve işgörenler tarafından işin sahiplenilmesinin yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği (Sönmez, 2014), iş çeşitliğinin de yenilikçi davranışları etkilediği (Montani vd., 2014) belirtilmektedir.

Ödül mekanizması da yenilikçi davranışları etkileyebilmektedir. Ödüllerin işgörenler tarafından yetkinlik, gayret ve başarılarının bir onayı olarak algılanması yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir (Shalley ve Gilson, 2004). Ayrıca etkili ödüllendirme süreçlerinin yenilikçi iş davranışlarını artırdığı (Sönmez, 2011), bunun yanında görülebilen dışsal ödüllerin yenilikçi iş davranışları üzerinde önce yükselen sonra düşen bir etkisinin olduğu (Zhou, Zhang ve Montoro-Sanchez, 2011) belirtilmiştir. Amaçların ve hedeflerin açık ve net olması, işgörenlerin enerji ve dikkatlerini bu amaç ve hedeflere odaklayabilmelerini sağlamaktadır. Bu kapsamda yöneticilerin görevle ilgili açık hedefler belirleyerek işgörenlerin yaratıcı performanslarını artırabileceği belirtilmektedir. Yaratıcı performansı artıran bir diğer etken örgütün sunduğu kaynaklardır. İşgörenlerin destek alabileceği bir uzmanın olması veya yeterli zaman kaynağına sahip olması yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubundaki işgörenler arası iletişim ve etkileşimin de yenilikçi davranışı etkilediği ifade edilmektedir. Grup içi veya grup dışı ile güçlü iletişime sahip olan

takımların daha yüksek yaratıcılık seviyesine ulaştığı belirtilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004).

Güncel çalışmalarda, dijital liderliğin (Büyükbeşe ve Doğan, 2022), girişimcilik eğiliminin (Özbezek, Paksoy ve Arabo, 2022), girişimci liderliğin (Yüksel ve Karavardar, 2022), bilgi paylaşımının (Putri ve Etikariena, 2022; Baş ve Ensarı, 2022), proaktif kişiliğin (Tekeli ve Özkoç, 2022), İK uygulamalarının (El-Kassar vd., 2022), sanal kaytarma ve kişi-örgüt uyumunun (Rahman, Kistyanto ve Surjanti, 2022), mesleki ağların (Di Vincenzo ve Iacopino, 2022) ve yapay zeka destekli iş özelliklerinin (Verma ve Singh, 2022) yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

4.3 Yenilikçi İş Davranışını Engelleyen Faktörler

Örgütlerin bazı özellikleri, eksiklikleri veya sorunlarından kaynaklanan ve yenilikçi fikrin oluşması veya uygulanmasına engel teşkil eden etkenler ortadan kaldırılmadığı sürece yenilikçilik süreci hayata geçirilememektedir. Yenilikçi davranışların sergilenmesine engel olan etkenler arasında; bilgi eksikliği, bilginin paylaşılmaması, bürokrasi, finansal sorunlar, liderlik sorunları, destek eksikliği, çalışanlara özgürlük tanınmaması, fikirleri görmezden gelme, değişim korkusu ve değişime yanlış yerden başlamak gibi çok sayıda husus bulunmaktadır (Yeşil, Çınar ve Uzun, 2010).

Örgütün sahip olduğu bir kaynak yenilikçi davranışı olumlu yönde etkileyebilmektedir ancak bu kaynağın kısıtlılığı veya bolluğu olumsuz etkide bulunabilmektedir. Örneğin, zaman kaynağı yeterli seviyede sunulduğunda olumlu yönde etkilemekteyken, bu kaynağın az olması işgörenlerin baskı hissetmesine, çok olması ise sıkılmalarına ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Benzer şekilde görevlerin zorluk ve karmaşıklık seviyesindeki dengenin de yenilikçiliği etkilediği görülmektedir. Çok basit ve çeşitlilik göstermeyen görevler işgörenlerin risk almasını ve farklı çözümler üretmelerini engelleyerek, çok zor ve karmaşık görevler ise işgörenlerin bunalmalarına neden olarak olumsuz yönde etki edebilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004).

Örgüt ikliminin de yenilikçi davranışları etkileyen unsurlardan olduğu belirtilmektedir. Bürokratik örgüt ikliminde işgörenler yeni şeyler denemekten uzak durmaktadır. Böyle bir iklimde, örgüte bir yenilik getirmek için fazla çaba ve zaman harcanmasının gerektiğini

düşünen işgörenler yenilik gayreti gösterme eğiliminde olmamaktadır (Shalley ve Gilson, 2004). Katı ve güçlü örgüt kültürü de bireylerde özdeşlik ve tekbiçimliğe neden olarak yenilikçilik üzerinde olumsuz etki göstermektedir (Aksel, 2010). Hedeflerin ve bu hedeflere giden yolların net olmadığı belirsizlik seviyesi yüksek olan örgütlerde bireyler yeni şeyler deneme teşebbüsünden kaçınmakta ve bu durum yeniliğe engel teşkil etmektedir (Shalley ve Gilson, 2004; Soken ve Barnes, 2013). Bireylerin takdir yetkisinin kısıtlı olduğu ve yoğun hiyerarşik yapının görüldüğü örgütlerde bireylerin yenilikçilik eğiliminin azalmaktadır. Yenilik fikrine ilişkin destek bulacağı konusunda olumsuz düşüncelere sahip olan bireylerin bu yönde gayret göstermekten uzak duracağı da belirtilmektedir (Janssen, 2005).

4.4 Yenilikçi İş Davranışı Boyutları

Yenilikçi iş davranışının boyutlarına yönelik olarak alanyazında çeşitli çalışmalar olduğu görülmektedir. Yenilikçi iş davranışının Scott ve Bruce (1994) gibi tek boyutlu olarak da ele alındığı çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Alanyazında yenilikçi iş davranışının "başlangıç" ve "uygulama" olarak iki safhada incelendiği çalışmaların (King ve Anderson, 2002) da olduğu görülmektedir. Kleysen ve Street (2001) yenilikçi iş davranışını beş aşamalı bir süreç olarak ele almıştır. Buna göre; birinci aşama "fırsatların keşfedilmesi", ikinci aşama "üretkenlik", üçüncü aşama "biçimlendirici araştırma", dördüncü aşama "destekleme ve savunma" ve beşinci aşama "uygulama" aşaması olarak nitelendirilmiştir. De Jong (2007) ise "biçimlendirici araştırma" aşamasına yer vermediği yenilikçi iş davranışı sürecini dört boyut olarak tanımlamıştır. Yenilikçi iş davranışı Janssen (2000) tarafından "fikir üretme", "fikir yayma" ve "fikri hayata geçirme (uygulama)" olarak ifade edilen üç boyutla ele alınmıştır.

4.4.1 Fikir üretme

Bireyler ihtiyaç duyulan bu yeniliği başlatmak üzere fırsatları görmek, performans açıklarını belirlemek veya sorunları çözmek maksadıyla fikirler üretirler (De Jong ve Hartog, 2007). Herhangi bir alana yönelik üretilen yeni ve faydalı fikirler ile bireysel yenilik başlamaktadır. Göreve yönelik zorluk ve problemler fikir üretimini tetiklemektedir. Diğer bir ifade ile bireyler göreve yönelik yüksek seviyeli beklentileri karşılamak maksadıyla yenilikçi fikirler üretebilirler (Janssen, 2000).

Fikir üretiminde kilit noktanın, performansı artırmak veya sorunları çözmek maksadıyla eldeki bilgilerin ve düşünce sisteminin yeniden düzenlenmesi olduğu düşünülmektedir. Performanstaki boşluklara veya yaşanan sorunlara farklı yönlerden bakabilen bireylerin fikir üretmek konusunda başarılı oldukları belirtilmektedir (De Jong ve Hartog, 2007). Bazı çevresel koşullar fikir üretimini kolaylaştırmaktadır. Sektör, pazar, demografi veya algılamadaki değişiklikler, beklenti ile sonuç arasındaki fark, işe yönelik ortaya çıkan yeni bilgiler, sürece yönelik ihtiyaçlar ve beklenmedik gelişmeler gibi etkenler yenilik potansiyeli barındırmaktadır. Bazı etkenler ise fikir üretimini zorlaştırmaktadır. Örneğin zaman baskısı gibi etkenler yaratıcı fikir üretimini olumsuz etkilemektedir (Amabile, Hadley ve Kramer, 2003).

4.4.2 Fikir yayma

Fikir yayma, diğer işgörenler veya yöneticilerin etkilenerek ikna edilmesi, destek görme ve güç birliği kurmaya ilişkin faaliyetleri içermektedir (De Jong ve Hartog, 2007).

Bireyler fikir üretmenin ardından bu fikrin benimsenmesi için bu fikri destekleyen kişiler veya sponsorlar bulabilmek maksadıyla sosyal faaliyetler yürütmek veya destekçiler ile güç birliği kurmak zorunda kalmaktadır (Janssen, 2000). Üretilen bazı fikirlerin bir performans boşluğunu kapatacağı düşünüldüğünde geçerliliği olmaktadır. Ancak bu fikirlerin maliyetlerinden daha fazla fayda sağlayıp sağlamayacağı belli değildir. (De Jong ve Hartog, 2007). İnsanların çoğunlukla geleceği öngörme isteklerinden kaynaklanan belirsizliklerden kaçınma eğilimi bu fikirlerin kabul edilmesine engel olabilmektedir (Durna, 2002). Bunun yanında değişime karşı direnç de beklenmektedir. Bu nedenlerle fikrin uygulanması için güç birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer bir ifade ile "fikrin satılması" gerekmektedir. Potansiyel destekçilere fikir satılarak güç kazanmak amaçlanmaktadır (De Jong ve Hartog, 2007).

4.4.3 Fikri hayata geçirme (Uygulama)

Bu boyut, denenebilir ve uygulanabilir yeniliğin model veya ilk örneğinin üretilerek fikrin hayata geçirilmesiyle ilgilidir. (Janssen, 2000). Uygulama, yeni ürün veya süreçler geliştirmek, denemek ve gerekli düzenlemeleri yapmak faaliyetlerini içermekle beraber

yeniliğin iş sürecinin olağan bir parçası haline gelmesi ima edilmektedir (De Jong ve Hartog, 2007).

Uygulama davranışı, üretilen fikrin uygulanmasında bireylerin göstermek zorunda olduğu gayret ile ilgilidir. Fikirlerin uygulanmasında bireylerin gayreti ve sonuç odaklı tutumlarına gerek duyulması onlara yenilik sürecinde önemli bir rol yüklemektedir. Örneğin üretilen fikri benimseyen bireyler diğerlerinin önyargılarını kırarak ikna edebilmektedirler (De Jong ve Hartog, 2007). Yenilikçi fikrin uygulanmasından sonra performans, verimlilik veya karlılıkta artış beklenmektedir. Bu artış ile işletme pek çok sosyal ve psikolojik fayda elde etmektedir. Örneğin, işgörenlerin işten memnuniyeti artmakta, birbirleri ile iletişim güçlenmekte ve kendilerinden beklentiler ile bunların karşılanma seviyesi orta bir noktada buluşabilmektedir (Janssen, 2000).

4.5 Liderlik Türleri ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Örgütlerde yeniliği gerçekleştiren, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve izleyenlerine aktaran ve dolayısıyla izleyenlerin bu kurumsal pratikler ve prosedürlere atfettikleri anlamı şekillendiren kişiler şüphesiz liderler olmaktadır (Gümüşlüoğlu, 2009). Literatürde liderlik türleri ile inovasyon ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkilere yönelik ulaşılan bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Dönüştürücü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Bu açıdan bu liderlik tarzının inovasyona olumlu etkisinin olduğu belirtilebilecektir (Tengilimoğlu, 2006). Diğer taraftan etkileşimci liderlik modeli, örgütlerde bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayanmaktadır. Astlar, bu tür liderlik özelliğinde olan üstlerinin isteklerine göre davrandıkları sürece ücret, saygınlık gibi sonuçlar elde edebilmektedirler. Ancak bu tür liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenmektedir (Karpuzoğlu, 2010). Etkileşimsel liderlerin, iş yaptırırken tercihleri geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını arttırma, maliyetleri düşürme, karı arttırma vb.) iyileştirme yolunu kullanma olmaktadır. Bu tarz liderliğin, geçmişten gelen olumlu ve yararlı geleneklerin sürdürülmesi ve bunların gelecek nesillere aktarılması açısından yararlı olduğu ancak yaratıcılık ve inovasyon yönünün az olduğu belirtilmektedir (Eren, 2010). Öte yandan, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip

kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde tam serbesti tanıyan liderlik tarzının kullanılabileceği belirtilmektedir (Şafaklı, 2005).

Rank vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada liderlik davranışları ile astların yenilikçi davranışları ve görev performansları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma verileri Almanya'da şirketlerin araştırma ve geliştirme, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında çalışan toplam 161 katılımcıdan toplanmıştır. Çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin astların yenilikçi davranışları ve görev performanslarını pozitif olarak yordadığı, işlemci liderliğin ise inovasyonu negatif olarak yordadığı belirlenmiştir.

Khan vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Rawalpindi ve İslamabad'daki banka yöneticileri arasında dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının yenilikçi iş davranışına etkisini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemi, yaşları 30 ile 55 arasında değişen toplam 100 banka yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma sonuçları, dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzının yenilikçi iş davranışını olumlu yönde yordarken, serbest bırakıcı liderlik tarzının olumsuz yönde yordadığını göstermiştir.

Slatten ve Mehmetoğlu (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderlik ve çalışan tarafından algılanan yaratıcılığın yenilikçi davranışa etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma örneklemini Norveç'te konaklama sektöründe çalışan toplam 345 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları, hem dönüşümcü liderliğin hem de çalışan hizmet yaratıcılığının yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir.

Bak vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisi ve psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Kore'de kamu sektöründe çalışan toplam 2.070 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye yoluyla yenilikçi iş davranışını dolaylı olarak da etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Polston-Murdoch (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yerel yönetimde yeniliği etkileyen bilişsel ve bağlamsal faktörleri araştırmak amaçlanmıştır. Bu çerçevede, yerel

yönetimlerde otantik liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve psikolojik güçlendirmenin yenilikçi davranış üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 302 yerel yönetim çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda otantik liderlik, örgütsel öğrenme kapasitesi ve psikolojik güçlendirmenin yenilikçi davranış üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir.

Yidong ve Xinxin (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada etik liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisinin ve bu ilişkide motivasyonun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Çin'deki iki şirketin toplam 302 çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda etik liderliği yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, etik liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ullah vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik ile çalışanların yenilikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma verileri, Pakistan'da imalat sektörlerinde çalışan 297 katılımcıdan toplanmıştır. Çalışma sonucunda, etik liderliğin, çalışanların yenilikçi performansını anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bunun yanında, etik liderlik ile çalışanların yenilikçi performansı arasındaki ilişkide sosyal sermayenin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükbeşe ve Doğan (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dijital liderliğin iş performansı ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma verileri Gaziantep'te bulunan özel ve kamu hastaneleri ve sağlık kuruluşlarında çalışan toplam 400 katılımcıdan toplanmıştır. Çalışma sonucunda, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını ve iş performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Bagheri (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, girişimci liderliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışma örneklemini İran'daki 39 farklı küçük ve orta ölçekli işletmede çalışan toplam 310 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, girişimci liderliğin yenilikçi çalışma davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Usman vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çok yönlü liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisi ve bu ilişkide çalışanın işyerindeki gelişiminin aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Pakistan'da Telekom sektöründe çalışan toplam 201 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, çok yönlü liderliğin çalışanlar arasında yenilikçi iş davranışlarını anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bunun yanında, çok yönlü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiye, çalışanın işyerindeki gelişiminin aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetinkaya ve Yeşilada (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kapsayıcı liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide psikolojik güçlendirme ve lider-üye etkileşimin rolünü incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki turizm, tekstil ve bankacılık sektörlerinden toplam 508 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda, kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanında, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık rolünün, lider-üye etkileşiminin ise düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Osmanoğlu (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada liderlik stillerinin yenilikçi iş davranışı ve iş tatminine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini teknoloji ve telekomünikasyon sektöründen 18 yaş üstü 356 çalışan oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik, güçlendirici liderlik, iş tatmini ve yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu; iş tatmininin de yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak inovasyon ve yenilikçi iş davranışlarının sergilenmesinde liderlik türünün önemli bir rolünün olduğu belirtilebilecektir. Yenilikçi bir lider, inisiyatif oluşturabilmeli ve bunu kullanabilmelidir. Bu tarz liderler, çevresindeki oluşumları fırsata dönüştürme becerisine sahip olmalıdırlar. Birçok durumda yaratıcılık becerilerini kullanarak, olayları farklı bir bakış açısıyla tekrar tanımlayabilmelidirler. Bugünün dünyasının hızla değişen koşullarında süratle ortaya çıkan fırsatları kaçırmamak için kararları hızla alabilmeli ve hemen harekete geçebilmelidirler. Yenilikçi olurken risk de alabilmelidirler. Yenilikçi

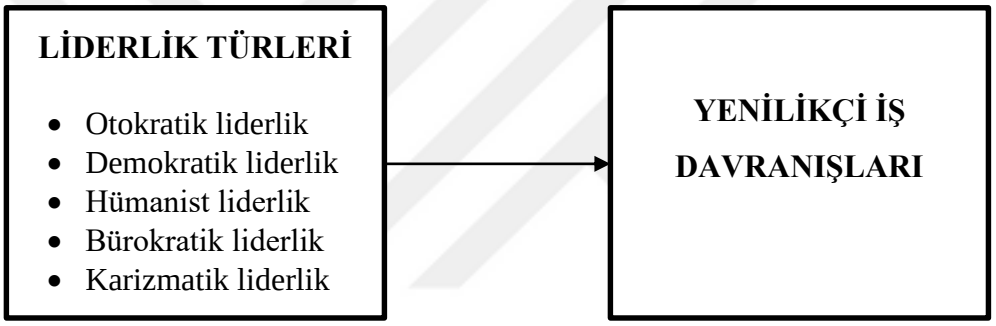
olmak demek; yeni bilgiler ve yeni bakış açıları edinip, bunları eldeki imkânlar, ürünler, hizmetler ve politikalarla yeni yollarda kullanmak demektir. Bu anlamda yenilikçi bir liderin oluşturduğu yeni yapı, onu oluşturan parçalardan çok daha önemlidir. İyi bir yenilikçi lider; yeni fırsatlar arar, yeni bağlantılar kurar ve izleyenlerinin de bu yeniliklere katılmasını sağlayıp onlara yeni fırsatlar sunar (Akiş, 2007).

BÖLÜM 5. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile süre ve maliyet bilgilerine yer verilmiştir.

5.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde (Karasar, 2016) tasarlanmış nicel bir çalışmadır. Liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında geliştirilen araştırma modeli Şekil 5.1'de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Bu çerçevede geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H_1: Otokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_2: Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_3: Hümanist liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_4: Bürokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_5: Karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

5.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sabiha Gökçen ve İstanbul Havalimanında faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise anılan yerlerde (THY Teknik A.Ş) başta olmak üzere IT ve yazılım departmanlarında yönetici olarak çalışan ve kolayda örneklem yöntemi ile ulaşılan toplam 385 katılımcı oluşturmaktadır.

5.3 Veriler ve Toplanması

Veri toplama sürecinde bütün katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş ve Aydınlatılmış Gönüllü Onam Formu kullanılarak izinleri alınmıştır. Katılımcıların ve çalıştıkları kurumların her türlü kişisel ve kurumsal bilgilerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Araştırmada faydalanılacak ölçeklerin kullanımı için ölçek sahipleri ile iletişim sağlanmış ve izinleri alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları online olarak hazırlanmış ve katılımcılarla paylaşılmıştır. Söz konusu anket 01 Ocak-31 Temmuz 2022 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Çalışmada veri toplamak üzere hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmakta ve toplam 55 soru içermektedir. Birinci bölümde; katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak araştırmacı tarafından hazırlanan toplam yedi soru yer almaktadır. İkinci bölümde Yiğit (1996) tarafından geliştirilen ve otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderliği ölçmek üzere toplam 33 soru içeren "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi" bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise Çavuş (2006) tarafından geliştirilen ve yenilikçi iş davranışlarını ölçmek üzere toplam 15 soru içeren "Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik Ölçeği" yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları otokratik liderlik için 0.867, demokratik liderlik için 0.876, hümanist liderlik için 0.912, bürokratik liderlik için 0.935, karizmatik liderlik için 0.854 ve yenilikçilik için 0.967 olarak bildirilmiştir.

Araştırmada katılımcılardan ankette yer alan her soruya 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

5.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde, toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra istatistiksel çözümlemeler için SPSS 24.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır. Çalışma kapsamında;

- Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi,
- Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek maksadıyla Cronbach Alpha değerlerinin hesaplanması suretiyle güvenilirlik analizi,
- Verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemek maksadıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek normallik analizi,
- Katılımcıların demografik özelliklerinin ve araştırmada kullanılan ölçeklere verdikleri cevapların ortalama, yüzde ve frekans dağılımını incelemek maksadıyla tanımlayıcı istatistiksel analizler,
- Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile aralarındaki ilişkileri tespit etmek maksadıyla korelasyon analizi,
- Liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini incelemek maksadıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM 6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, önce araştırmanın amaçlarını yansıtan belli başlıklar halinde, elde edilen bulgulara; sonra onların kümeler ve bütün halinde anlamlandırılmaya çalışıldığı yorumlara yer verilmiştir.

6.1 Bulgular

6.1.1 Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Değer	N	%
Cinsiyet	Kadın	73	19,0
	Erkek	312	81,0
Yaş	30 yaş altı	128	33,2
	30-39	185	48,1
	40-49	56	14,5
	50-59	16	4,2
Eğitim	Lisans	232	60,3
	Lisansüstü	153	39,7
Mevcut görevde çalışma süresi	0-5 yıl	257	66,8
	6-9 yıl	96	24,9
	10-14 yıl	32	8,3

Tablo 2'de örneklemin çoğunun erkek (n=312; %81,0), 30-39 yaş arası (n=185; %48,1), lisans mezunu (n=232; %60,3) ve mevcut görevinde beş yıldan az süredir çalışan (n=257; %66,8) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

6.1.2 Geçerlilik analizi

Çalışmada kullanılan Liderlik Tarzları Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğinin geçerlilikleri keşfedici faktör analizi (KFA) ile incelenmiştir.

6.1.2.1 Liderlik tarzları ölçeği geçerlilik analizi

Liderlik tarzları ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda ölçeğin iki maddesinin (9. ve 29. maddeler) herhangi bir faktör altına yüklenmedikleri görülmüştür. Bu nedenle anılan iki madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizinin sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Liderlik tarzları ölçeğinin faktör analizi kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek maksadıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,5'ten daha yüksek olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı olması, verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 3'te görüldüğü üzere, KMO testi sonucu 0,854 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($\chi^2(465)=6032,52$; $p<0,01$) görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanında, liderlik tarzları ölçeğinin, orijinaline uygun olarak beş faktörlü bir yapıda olduğu, beklenen faktörler altına yüklenen ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50'den büyük olduğu ve beş faktörlü yapının toplam varyansın %67,367'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre liderlik tarzları ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilecektir.

Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçeği KFA Sonucu

Madde	Faktör Yükü					Açıklanan Varyans
	Otokratik	Demokratik	Hümanist	Bürokratik	Karizmatik	
18.Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını ister.	,807					8,337
27.İş yerindeki konumunun astları tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	,764					
22.Astlarına, kendilerinden ne beklediğini açıkça söyler.	,736					
1.Astlarının yapılan işler hakkında her zaman bilgi vermesini ister.	,687					
10.Astları tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	,587					
21.Yapılacak işleri kendisi başlatır.	,553					
2.Astlarından herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.		,769				4,833
32.Astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.		,752				
15.İşle ilgili karşılaştığı problemleri çözmede astlarını cesaretlendirir.		,699				
23.Astlarından kendisiyle konuşurken rahat olmalarını ister.		,699				
17.Gerektiğinde astlarını başkalarının yanında överek, vs. onurlandırır.		,684				
13. Astlarının kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışır.		,586				
33.Astlarının eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını destekler.			,892			14,116
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.			,851			
25.Çok çalışarak astlarına örnek olmak ister.			,829			
28.Astlarıyla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.			,715			

26.Astlarının kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak destekler.			,652			
19.Astlarını işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür.			,629			
14.İş yerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.				,899		35,845
24. İş yerinde astlarının arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.				,899		
30.Astlarının yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.				,865		
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarından bu işleri o sıraya göre yapmalarını ister.				,774		
16.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar.				,761		
6.Astları ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.				,682		
11. Astlarından iş yeri kurallarına uymalarını bekler.				,638		
12.Astlarının iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf eder.					,799	4,236
5.İşlerin yapılmasında astlarına yardımcı olur, onları her konuda destekler.					,793	
4.Astlarına her konuda güven verir.					,738	
7.Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.					,714	
3. Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.					,712	
31.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.					,669	
KMO=0,854; Barlett's Test: $\chi^2(465)=6032,52$; $p<0,01$ Toplam Açıklanan Varyans=67,367						

6.1.2.2 Yenilikçi iş davranışları ölçeği geçerlilik analizi

Yenilikçi iş davranışları ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda ölçeğin beş maddesinin (6, 9, 11, 12 ve 14. maddeler) herhangi bir faktör altına yüklenmedikleri görülmüştür. Bu nedenle anılan maddeler ölçekten çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Gerçekleştirilen ikinci faktör analizinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği KFA Sonucu

Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
8. İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir.	,926	77,743
5. İş yerinde yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanmak yerine, standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.	,849	
10. Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm.	,810	
1. İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.	,800	
13. İş yerinde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının kullanılmasını desteklerim.	,767	
3. Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	,759	
4. İş yerinde yaratıcı düşünceyi arttıracak bağımsız çalışma ortamını sağlamak yerine, işlerin usul yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.	,755	
2. Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm.	,752	
15. İş yerinde yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşmesini engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörleri en aza indirgerim.	,700	
7. İşyerinde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşırım.	,657	
KMO=0,954; Barlett's Test: $\chi^2(45)=4521,928$; $p<0,01$		

Yenilikçi iş davranışları ölçeğinin faktör analizi kapsamında öncelikle verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek maksadıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi sonuçları incelenmiştir. KMO testi sonucunun 0,5'ten daha yüksek olması ve Barlett testi sonucunun anlamlı olması, verilerin faktör analizi gerçekleştirmeye uygun olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Tablo 4'te görüldüğü üzere, KMO testi sonucu 0,954 olduğundan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı olduğu ($\chi^2(45)=4521,928$; $p<0,01$) görüldüğünden ölçek maddeleri arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Bunun yanında, yenilikçi iş davranışları ölçeğinin, orijinaline uygun olarak tek faktörlü bir yapıda olduğu, ölçek maddelerinin tümünün faktör yükünün 0,50'den büyük olduğu ve tek faktörlü yapının toplam varyansın %77,743'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre yenilikçi iş davranışları ölçeğinin geçerli bir ölçüm aracı olduğu ifade edilebilecektir.

6.1.3 Güvenilirlik analizi

Çalışmada kullanılan Liderlik Tarzları Ölçeği ve Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Otokratik liderlik	6	,867
Demokratik liderlik	6	,679
Hümanist liderlik	6	,816
Bürokratik liderlik	7	,713
Karizmatik liderlik	6	,667
Yenilikçi iş davranışları	10	,932

Literatürde genel olarak 0,60'dan yüksek bir güvenilirlik katsayısının yüksek güvenilirlik seviyesi olarak kabul edilebileceği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu çerçevede Tablo 5'te yer alan sonuçlar incelendiğinde çalışmada kullanılan ölçeklerin tümünün Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğu belirtilebilecektir.

6.1.4 Normal dağılım analizi

Çalışma verilerinin normal dağılıma uyup uymadıklarını belirlemek maksadıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık
Otokratik liderlik	-1,318	2,665
Demokratik liderlik	-1,181	1,632
Hümanist liderlik	-,886	,425
Bürokratik liderlik	-,405	-,035
Karizmatik liderlik	-,125	-,649
Yenilikçi iş davranışları	-1,643	2,009

Literatürde verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirtilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin sınırlarına ilişkin kesin kabul gören standartlar bulunmamaktadır. Verilerin normal dağılıma uyduğunun belirtilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiğini belirten kaynaklar olduğu gibi (Leech, Barrett ve Morgan, 2005), bu değerlerin -3 ile +3 aralığına kadar kabul edilebilir olduğunu belirten kaynaklar (Kline, 1998; Kalaycı, 2016) da bulunmaktadır. Bu kapsamda, Tablo 6'da yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı belirlenmiş ve bu nedenle çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

6.1.5 Ölçeklerin tanımlayıcı istatistiksel analizleri

Çalışmada kullanılan Liderlik Tarzları Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışları Ölçeğinin tanımlayıcı istatistiksel analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonuçları

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Otokratik liderlik	3,73	0,71
Demokratik liderlik	3,81	0,79
Hümanist liderlik	3,40	0,88
Bürokratik liderlik	3,40	0,91
Karizmatik liderlik	3,11	0,96
Yenilikçi iş davranışları	3,93	1,08

Katılımcıların liderlerinde algıladıkları otokratik liderlik ($\bar{x}$=3,73; ss=0,71) ve demokratik liderlik ($\bar{x}$=3,81; ss=0,79) seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu; diğer taraftan hümanist liderlik ($\bar{x}$=3,40; ss=0,88), bürokratik liderlik ($\bar{x}$=3,40; ss=0,91) ve karizmatik liderlik ($\bar{x}$=3,11; ss=0,96) seviyelerinin ise orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların yenilikçi iş davranışlarının yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}$=3,93; ss=1,08) görülmektedir.

6.1.6 Korelasyon analizi

Liderlik tarzları ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek	Otokratik liderlik	Demokratik liderlik	Hümanist liderlik	Bürokratik liderlik	Karizmatik liderlik	Yenilikçi iş davranışları
Otokratik liderlik	1					
Demokratik liderlik	,589 **	1				
Hümanist liderlik	,658 **	,513 **	1			
Bürokratik liderlik	,392 **	,550 **	,367 **	1		
Karizmatik liderlik	0,076	,136 **	,168 **	,434 **	1	
Yenilikçi iş davranışları	,116 *	,194 **	,125 *	,165 **	,163 **	1

Tablo 8 incelendiğinde örgütsel yenilikçi iş davranışlarının otokratik liderlik (r=0,116; p<0,05), demokratik liderlik (r=0,194; p<0,01), hümanist liderlik (r=0,125; p<0,05), bürokratik liderlik (r=0,165; p<0,01) ve karizmatik liderlik (r=0,163; p<0,01) ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir.

6.1.7 Liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki tkilerie

Liderlik türlerinin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9 incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=4,587; p<0,01) ve yenilikçi iş davranışlarındaki varyansın %4,5'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bunun yanında yenilikçi iş davranışları üzerinde demokratik liderlik (β=0,223; p<0,05) ve karizmatik liderliğin (β=0,148; p<0,05) olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu; diğer taraftan otokratik

liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderliğin ise anlamlı etkilerinin olmadığı (p>0,05) tespit edilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Türlerinin Yenilikçi İş Davranışları Üzerindeki Etkileri

Bağımsız Değişken	**β**	**t**	**p**
Otokratik liderlik	,014	,124	,901
Demokratik liderlik	,223	2,351	,019
Hümanist liderlik	,024	,283	,777
Bürokratik liderlik	,016	,207	,836
Karizmatik liderlik	,148	2,354	,019
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışları F=4,587; R^2=0,045; p=0,000			

6.1.8 Fark analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, keşfedici amaçlarla, liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışı seviyesinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilen t-testinin sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	ss	t	sd	p
Otokratik liderlik	Kadın	73	3,57	,85	-1,870	383	,065
	Erkek	312	3,77	,66			
Demokratik liderlik	Kadın	73	3,62	,91	-1,965	383	,052
	Erkek	312	3,85	,75			
Hümanist liderlik	Kadın	73	3,17	1,06	-1,118	383	,073
	Erkek	312	3,45	,83			
Bürokratik liderlik	Kadın	73	3,32	,93	-,747	383	,455
	Erkek	312	3,41	,91			
Karizmatik liderlik	Kadın	73	3,16	,93	,468	383	,640
	Erkek	312	3,10	,97			
Yenilikçi iş davranışları	Kadın	73	3,88	1,21	-,455	383	,650
	Erkek	312	3,94	1,04			

Tablo 10 incelendiğinde liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir.

Liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilen ANOVA analizinin sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Yaşa Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort.	ss	F	p
Otokratik liderlik	30 yaş altı	128	3,78	0,64	,796	,452
	30-39	185	3,73	0,73		
	40-59	72	3,65	0,75		
Demokratik liderlik	30 yaş altı	128	3,84	0,72	,179	,836
	30-39	185	3,79	0,84		
	40-59	72	3,78	0,76		
Hümanist liderlik	30 yaş altı	128	3,39	0,86	,021	,979
	30-39	185	3,40	0,93		
	40-59	72	3,38	0,80		
Bürokratik liderlik	30 yaş altı	128	3,51	0,93	1,585	,206
	30-39	185	3,33	0,90		
	40-59	72	3,35	0,90		
Karizmatik liderlik	30 yaş altı	128	3,23	0,89	2,077	,127
	30-39	185	3,01	0,95		
	40-59	72	3,15	1,09		
Yenilikçi iş davranışları	30 yaş altı	128	3,94	0,97	0,309	0,794
	30-39	185	3,95	1,15		
	40-59	72	3,84	1,07		

Tablo 11 incelendiğinde liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülmektedir.

Liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilen t-testinin sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

Değişken	Eğitim	N	Ort.	ss	t	sd	p
Otokratik liderlik	Lisans	232	3,71	,73	-,653	383	,514
	Lisansüstü	153	3,76	,67			
Demokratik liderlik	Lisans	232	3,80	,77	-,287	383	,774
	Lisansüstü	153	3,82	,82			
Hümanist liderlik	Lisans	232	3,34	,91	-1,597	383	,111
	Lisansüstü	153	3,48	,84			
Bürokratik liderlik	Lisans	232	3,43	,91	,960	383	,338
	Lisansüstü	153	3,34	,91			
Karizmatik liderlik	Lisans	232	3,18	,96	1,658	383	,098
	Lisansüstü	153	3,01	,96			
Yenilikçi iş davranışları	Lisans	232	3,94	1,04	,177	383	,860
	Lisansüstü	153	3,92	1,13			

Tablo 12 incelendiğinde liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği (p>0,05) görülmektedir.

Liderlik türlerli ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların mevcut görevlerinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilen ANOVA analizinin sonuçları Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. Kıdeme Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Değişken	Kıdem	N	Ort.	ss	F	p
Otokratik liderlik	0-5 yıl	257	3,73	0,69	,397	,673
	6-9 yıl	96	3,69	0,75		
	10-14 yıl	32	3,82	0,71		
Demokratik liderlik	0-5 yıl	257	3,83	0,77	,716	,489
	6-9 yıl	96	3,73	0,82		
	10-14 yıl	32	3,88	0,80		
Hümanist liderlik	0-5 yıl	257	3,37	0,83	,331	,719
	6-9 yıl	96	3,44	0,99		
	10-14 yıl	32	3,46	0,95		
Bürokratik liderlik	0-5 yıl	257	3,42	0,90	,395	,674
	6-9 yıl	96	3,36	0,91		
	10-14 yıl	32	3,29	1,03		
Karizmatik liderlik	0-5 yıl	257	3,10	0,95	,041	,960
	6-9 yıl	96	3,11	0,96		
	10-14 yıl	32	3,16	1,12		
Yenilikçi iş davranışları	0-5 yıl	257	3,85	1,07	2,118	,122
	6-9 yıl	96	4,05	1,04		
	10-14 yıl	32	4,17	1,22		

Tablo 13 incelendiğinde liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışları seviyesinin katılımcıların mevcut görevlerinde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) görülmektedir.

BÖLÜM 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de küresel gelişmelere paralel olarak havacılık sektörel olarak büyümekte ve gelişmektedir. Havacılık sektörünün özellikleri gereği hatanın telafisi olmadığı, maliyetlerin yüksek olduğu, hem dünya çapındaki hem de ülke genelinde meydana gelebilecek olası ekonomik krizlerden olumsuz etkilenen bir yapısı vardır. Havacılık sektöründe bilişim ve teknolojik gelişmelere olabildiğince hızlı uyum sağlanmalıdır. Sektörün bu hassaslığı dikkate alındığında, bu alanda faaliyet yürüten kurumların ve çalışanlarının çok dikkatli çalışması ve yeniliklere açık olması gerekmektedir. Bu kadar dinamik bir sektörde faaliyet yürüten işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde idare edilmesi esastır.

Bu çalışmada havacılık sektöründe faaliyet yürüten yöneticilerin sergiledikleri liderlik türlerinin çalışanların yenilikçi iş davranışlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen analizler sonucunda demokratik liderlik ve karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların liderlerinde algıladıkları demokratik liderlik ve karizmatik liderlik seviyesindeki bir artışın çalışanların yenilikçi iş davranışlarında da bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Algılanan demokratik liderlik tarzındaki bir birim artış yenilikçi iş davranışlarında 0,223 birim bir artışa, algılanan karizmatik liderlik tarzındaki bir birim artış ise yenilikçi iş davranışlarında 0,148 birim bir artışa yol açmaktadır.

Bu bulgunun literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Örgütlerde yeniliği gerçekleştiren, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve izleyenlerine aktaran ve dolayısıyla izleyenlerin bu kurumsal pratikler ve prosedürlere atfettikleri anlamı şekillendiren kişiler şüphesiz liderler olmaktadır ve liderin tarzı önem arz etmektedir (Tengilimoğlu, 2006; Gümüşlüoğlu, 2009). Demokratik liderlik tarzında yönetim, kararlara katılım ve sorumluluk tek elde toplanmaz. Amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, alınan kararların karşılığı ve sorumlulukların paylaşımında astlara da danışılır, onların fikirleri alınır ve katılım konusunda cesaretlendirilirler. Bu tür yönetimin hakim olduğu örgütlerde

çalışanların kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini bildiklerinde örgüte olan olumlu tutum ve davranışlarının artacağı belirtilmektedir (Eren, 2010). Karizmatik liderler ise yenilikler konusunda cesaretlidirler, hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler ve çalışanlara da rol model teşkil ederler (Akgemci, 2008). Bu çerçevede demokratik ve karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışlarını olumlu etkilediği yorumuna varılmaktadır. Literatürdeki benzer çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Bayram (2013) farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 57 yönetici ile yürütülen çalışmada demokratik ve karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İpek (2022) tarafından Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan 515 öğretmen ile yürütülen çalışmada demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Michaelis, Stegmaier ve Sonntag (2009) tarafından çok uluslu bir otomotiv şirketinin AR-GE bölümünde çalışan 194 katılımcı ile yürütülen çalışmada ise karizmatik liderlik ile yenilikçi davranış arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir.

Diğer taraftan, çalışmada otokratik liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Otokratik liderlik anlayışında yetkiler ve sorumlulukların tamamı liderde toplanmıştır ve bütün kararları o verir. Otokratik liderler verdikleri kararlara ve emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını isterler. Bu tür liderlerin hakim olduğu yönetimde astların özellikle amaç, plan, politika gibi konularda ve yönetimde kararlara katılma hakları bulunmaz. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan olumlu duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Eren, 2003). Bu çerçevede otokratik liderliğin yenilikçi davranışa fırsat vermediği belirtilebilir. Hümanist liderler ise astları yakın ilişki kurar, çalışanların mutlu ve uyumlu şekilde çalışmalarına öncelik verir, ancak çoğunlukla kararları kendisi alır ve nadiren astların fikrini alır (Eryeşil ve İraz, 2017; Çalışal ve Yücel, 2019). Hümanist liderlikteki astların kararlara katılım konusundaki eksikliğinin yenilikçi davranışlarını engellediği değerlendirilmektedir. Bürokratik lider tipinde ise örgüt içinde bulunan hiyerarşiye uygun olarak yapılanma gerçekleşmektedir. Kanun, kural ve yönetmeliklerde örgüt içinde bulunan tüm personelin görev ve yetkileri belirlenmiştir (Çalışal ve Yücel, 2019). Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve

prosedürlere büyük önem verir. Bürokratik liderler sadece görevlerinin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanır (Gedik, 2020). Bürokratik liderlik biçimselliğe dayanmaktadır. Bu tür liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenmektedir (Karpuzoğlu, 2010). Bu çerçevede bürokratik liderliğin biçimsel olarak yenilikçi davranışa uygun olmadığı belirtilebilir.

Literatürde liderlik türlerinin (özellikle dönüşümcü liderliğin) yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinin incelendiği birçok çalışma olduğu görülmektedir. Örneğin dönüşümcü liderliğin (Rank vd., 2009; Khan vd., 2012; Slatten ve Mehmetoğlu, 2015; Bak, Jin ve McDonald, 2022; Udin, Dananjoyo ve Isalman, 2022), etkileşimci liderliğin (Khan vd., 2012), etik liderliğin (Yidong ve Xinxin, 2013; Ullah, Mirza ve Hameed, 2022), dijital liderliğin (Büyükbeşe ve Doğan, 2022), girişimci liderliğin (Yüksel ve Karavardar, 2022), çok yönlü liderliğin (Usman vd., 2022), kapsayıcı liderliğin (Çetinkaya ve Yeşilada, 2022), otantik liderliğin (Polston, 2015) yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmayla, yenilikçi iş davranışlarının demokratik liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderlik ile ilişkilerine odaklanan nispeten az sayıda çalışmaya (Bayram, 2013; İpek, 2022; Michaelis vd., 2009) sahip olan literatüre ampirik kanıtlar sunarak katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

Bunun yanında çalışmada liderlik türleri ve yenilikçi iş davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalarda da liderlik türlerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Şakar (2016) tarafından İstanbul ilinde 149 okul yöneticisi ile yürütülen çalışmada katılımcıların demokratik liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderlik tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Şan ve Bayraktar (2017) tarafından İstanbul ilindeki bir lojistik işletmesinden 100 katılımcı ile yürütülen çalışmada da katılımcıların demokratik liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, hümanist liderlik ve bürokratik liderlik tarzlarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer taraftan, literatürde yenilikçi iş davranışlarının demografik özelliklere göre incelendiği çalışmalarda birbirinin zıttı sonuçlara ulaşılabildiği görülmektedir. Örneğin Akgül ve Yavuz (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yenilikçi iş davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık

gösterdiği ancak yaş, eğitim durumu ve kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmişken; Arslan ve Çakmak (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yaş ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olduğu ancak cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bulguları arasındaki bu farklılıkların çalışmaların örneklemi, sektör, ölçüm araçları gibi çalışma bağlamları arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bunun yanında bu çalışmada ulaşılan bulgunun yöneticinin liderlik tarzına ilişkin algının ve yenilikçi iş davranışlarının sergilenmesinin demografik faktörlerden bağımsız olduğu şeklinde yorumlanabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada demokratik liderlik ve karizmatik liderliğin yenilikçi iş davranışlarını artırdığı belirlenmiştir. Bunun yanında demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinin karizmatik liderlikten daha güçlü olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, yenilikçi iş davranışlarının sergilenmesinin sağlanmasında liderlik türleri arasından demokratik liderlik ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede yöneticilerin demokratik liderlik tarzı sergilemeleri önerilebilecektir. Ancak bu durumun her örgütte ve her koşulda geçerli olmayabileceği, diğer bir ifadeyle durumsal olabileceği göz önüne alınmalıdır. Örneğin acil karar alınması gereken veya işlerin hızlandırılması gereken durumlarda, demokratik liderden beklenen çalışanları kararlara dahil etme eğiliminin işletmeye yenilikçiliğin getireceği faydadan daha fazla zarar verebileceği durumlar gelişebilecek ve otokratik liderlik daha makul hale gelebilecektir. Diğer taraftan, çalışmanın gerçekleştirildiği havacılık sektörünün kusur kabul etmeyen doğası, insan yaşamını yenilikçiliğe tercih ederek biçimselleşmeyi zaruri hale getirebilmekte ve bürokratik liderliği ön plana çıkarabilmektedir. Sonuç olarak işletmelerin demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışlarına olumlu etkisini not etmesi ancak durumsallığı göz ardı etmemesi önerilmektedir.

Araştırmacılar için ise benzer bir çalışmanın farklı bir örneklemde gerçekleştirilerek bu konuda sınırlı çalışmaya sahip litertüre katkı sağlamaları önerilmektedir. Ayrıca liderlik türleri ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkilerde sektörün düzenleyici etkisinin incelenmesi de önerilebilecektir. Bunun yanında, benzer bir çalışmanın farklı kültürlerin havayolu işletmelerinde yürütülerek kültür ve liderliğin havacılık endüstrisindeki etkileri incelenebilir. Diğer taraftan, son dönemde dünyada yaşanan pandemi süreci nedeniyle

birçok işletme uzaktan çalışma modelini uygulamıştır. Bu çerçevede havacılık sektöründe liderlik ve yenilikçilik ilişkisinin uzaktan çalışma bağlamında incelenmesi de önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık.

Akdemir, M. (2019). *Otantik Liderlik Ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın no. 557649) [Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgül, İ., ve Yavuz, U. (2019). BT çalışanlarının yenilikçi davranışlarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(1), 54-72.

Akiş Toduk, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma* (Yayın no. 303832) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma* (Yayın no. 126296) [Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Alhmoudi, R. S., Singh, S. K., Caputo, F., Riso, T., ve Iandolo, F. (2022). Corporate social responsibility and innovative work behavior: Is it a matter of perceptions?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma* (Yayın no. 206815) [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Amabile, T. M., Hadley, C. N., ve Kramer, S. J. (2003). *Zaman Baskısı Altında Yaratıcılık* (Çev. A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.

APA (2013). *Publication Manual* (6th Ed.). Washington: American Psychological Association.

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

Aslan, Ş., ve Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Journal of Management ve Economics*, *18*(1), 139-154.

Avcı, Ö., ve Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi, 11*(1), 187-205.

Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi: muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(10), 121-138.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi* (Yayın no. 189208) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.

Bak, H., Jin, M. H., ve McDonald III, B. D. (2022). Unpacking the transformational leadership-ınnovative work behavior relationship: the mediating role of psychological capital. *Public Performance and Management Review, 45*(1), 80-105.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12*(19), 73-84.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B., ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *3*(2), 71-84.

Balaban, G. (2018). *İnovasyon ve Pazarlama*. İstanbul: Eftalya Kitap.

Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayın.

Baş, M., ve Ersarı, G. (2022). Duygusal bağlılık ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, *12*(2), 1134-1144.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, *10*(3), 1013–1039.

Bayyurt, N., ve Kılıç, C. H. (2017). Liderlik tarzının örgüt bağlılığına etkisi: Bir hastane araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5*(2), 1-13.

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(7), 43-53.

Biçer, M. (2021). Lider-üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ilişkisinde personel güçlendirmenin aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 330-342.

Bozkurt, Ö., ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(4), 1-14.

Bozkurt, Ö., Meriç, S., ve Bozkurt, İ. (2017). Kişilik özelliklerinin yenilikçilik eğilimi üzerine etkisini belirlemeye yönelik kamuda çalışan yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), 58-70.

Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations (RLE: Organizations)*. Routledge.

Büyükbeşe, T., ve Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 14*(26), 173-186.

Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. İstanbul: Pegem.

Can, H., Öznur, A. A. ve Eren, M. A. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carmeli, A., ve Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: ımplications for ınnovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior, 43*(3), 169-191.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme* (Yayın no. 205628) [Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Çalışal, S., ve Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 6*(3), 167-172.

Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İş, Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi, 15*(1), 88-112.

Çapraz, B., Ünnü, N. A., İlic, D., Kocamaz, M., Çiçekli, U., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: izmir ilinde öncelikli sektörlere ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, 3*(1), 49-72.

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

Çeri Booms, M. (2009). *An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role Of "Trust İn Leader" On Organizational Identification* (Yayın no. 239185) [Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3*(5), 110-132.

Çetinkaya, B., ve Yeşilada, T. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behaviours: Testing a psychological empowerment and leader-member exchange moderated-mediation model. *Journal of Psychology in Africa, 32*(1), 15-20.

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. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41-64.

Demirci, A. E. (2012). Temel Kavramlar. İçinde C. Uzkurt ve A. E. Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 189-202.

Di Vincenzo, F., ve Iacopino, V. (2022). 'Catching the new': Exploring the impact of professional networks on innovative work behavior in healthcare. *Creativity and Innovation Management, 31*(1), 141-151.

Dincer, M., ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, *28,* 61-72.

Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Durucasu, R. R., ve Aksoy, N. F. (2016). SMS reklamları ve mobil bilgi servislerine yönelik tüketici tutumunu belirleyen bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(2), 1-13.

El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreatis, S., ve Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research, 140*, 1-10.

Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma* (Yayın no. 312329) [Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Erdoğan, C. (2011). *İşgören motivasyonunun inovasyon performansına etkileri* (Yayın no. 303826) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Eren, E. (2003). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Eryeşil, K., ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, *20*(2), 129-139.

Freeman, C. and Soete, L. (2003). *The Economics of Industrial Innovation* (Çev. E. Türkcan). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Gardner, W. L., ve Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics, 3*(33), 270-281.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *3*(2), 19-34.

Getz, I., ve Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: Is that a fact?. *Creativity and Innovation Management, 12*(3), 130-136.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*, *3,* 37-42.

Günay, D., ve Çalık, A. (2019). İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 1-11.

Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of ınnovation types on firm performance. *International Journal of Producation Economics, 133*(2), 662–676.

Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Howard, W. C. (2005). Leadership: Four styles. *Education, 126*(2), 384-392.

Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Akademik.

İpek, M. A. (2022). *Liderlik tarzlarının ve örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışları üzerinde etkisi: Bir alan araştırması* (Yayın no. 732317) [Yüksek Lisans Tezi, Artvin Çoruh Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

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

Janssen, O. (2005). The joint ımpact of perceived ınfluence and supervisor supportiveness on employee ınnovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(4), 573-579.

Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (7. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanter, R. M. (2006). Innovation: the classic traps. *Harvard Business Review, 84*(11), 72-83.

Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri ile sahip oldukları inovasyon çıktıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın no. 277922) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi* (31. Basım) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karpuzoğlu, E. (2010), *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Keleşoğlu, S., ve Kalaycı, N. (2017). Dördüncü sanayi devriminin eşiğinde yaratıcılık, inovasyon ve eğitim ilişkisi. *Yaratıcı Drama Dergisi, 12*(1), 69-86.

Khan, M. J., Aslam, N. ve Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of ınnovative work behavior. *Pakistan Journal of Social ve Clinical Psychology, 9*(2), 17-22.

Kheng, Y. K., Mahmood, R., ve Beris, S. J. H. (2013). A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology, 3*(2), 91-99.

Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri* (Yayın no. 286820) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Kılıçer, K. ve Odabaşı, H.F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38*, 150-164.

King, N. ve Anderson N. (2002). *Managing İnnovation and Change: A Critical Guide For Organisation* (2nd Edition). London: Thomson.

Kitapcı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları. *Journal of Empirical Economics and Social Sciences, 1*(2), 54-74.

Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of ındividual ınnovative behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 284-296.

Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.

Knol, J. ve Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing, 65*(2), 359-370.

Koberg, C. S., Detienne, D. R. ve Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting ıncremental and radical ınnovation. *The Journal of High Technology Management Research, 14*(1), 21-45.

Kocabacak, A. ve Ertürk, E. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Önemi. İçinde M. Mesci ve Ö. Bozkurt (Eds.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*. İzmir: Sidas Medya, 1-22.

Kocadağ, B. C. (2021). *İş Tatmini, İşe Adanmışlık ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma* (Yayın no. 629546) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayın no. 560870) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Leech,N. L., Barrett,K. C. ve Morgan,G. A.(2005). *SPSS for Intermediate Statistics Use and Interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum.

Levitt, T. (2003). *Yaratıcılık Yetmez* (Çev. A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.

Li, C. H. ve Wu, J. J. (2011). The structural relationships between optimism and ınnovative behavior: Understanding potential antecedents and mediating effects. *Creativity Reseach Journal, 23*(2), 119-128.

Li, M., Liu, Y., Liu, L. ve Wang, Z. (2017). Proactive personality and ınnovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology, 36*(4), 697-706.

Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arası İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın no. 306718) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

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.

Montani, F., Odoardi, C., ve Battistelli, A. (2012). Explaining the relationships among supervisor support, affective commitment to change, and ınnovative work behavior: The moderating role of coworker support. *Bollettino di Psicologia Applicata, 264*, 43-57.

Murat, D. K. (2010) *Pazarlamanın arge çalışmaları üzerine etkisinin incelenmesi* (Yayın no. 291897) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(2), 211-230.

Nemeržitski, S., Loogma, K., Heinla, E., ve Eisenschmidt, E. (2013). Constructing model of teachers' innovative behaviour in school environment. *Teachers and Teaching, 19*(4), 398-418.

Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., ve De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, *57*(4), 174-189.

Norman, D. A. ve Verganti, R. (2014). Incremental and radical ınnovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues, 30*(1), 78-96.

OECD (2005). *Oslo Klavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*. Ankara: TÜBİTAK.

Osmanoğlu, Ç. (2021). *Liderlik stillerinin yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini üzerine etkisi* (Yayın no. 702682) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Othman, N. (2016). Exploring the ınnovative personality characteristics among teachers. *International Education Studies*, *9*(4), 1-8.

Özalp, M. (2019). *Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası BM'de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007* (Yayın no. 622482) [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Özbey, Ö., ve Yılmaz, B. (2021). Türkiye olimpik hazırlık merkezlerinde görev yapan antrenörlerin liderlik ve iletişim beceri düzeylerinin sporcular tarafından değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *19*(3), 96-106.

Özbezek, B. D., Paksoy, H. M., ve Arabo, S. K. (2022). Sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde girişimcilik eğiliminin aracılık rolü: Gaziantep'teki Suriyeli girişimciler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 47*, 211-227.

Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *Itobiad: Journal of the Human ve Social Science Researches, 5*(8), 3085-3098.

Öztürk, E., Mesci, M., Kılınç, İ. (2013). Yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi: yat limanları üzerine bir değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 8*(2), 97-118.

Polston-Murdoch, L. (2015). *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation* (Doctoral Dissertation). Regent University.

Putri, D. A., ve Etikariena, A. (2022). The relationship between knowledge sharing behavior and ınnovative work behavior through ınnovation self-efficacy as mediator. *Jurnal Humaniora dan Ilmu Pendidikan, 1*(2), 97-108.

Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., ve Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence, 41*(5), 44-64.

Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D. ve Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(3), 465-489.

Robbins, S., ve Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış* (Çev.Prof.Dr.İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-ınnovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*, 956–974.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Samsonowa, T. (2012). *Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in The ICT Industry*. Berlin: Springer-Verlag.

San, İ. (2008). Yaratıcılıkta temel kavramlar. A. Öztürk (Ed.), *Okul öncesinde yaratıcılık ve drama eğitimi.* (s. 1-15). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of ınnovative behavior: A path model of ındividual ınnovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*(3), 580-607.

Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly, 15*, 33–53.

Sığrı, Ü. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, *2*, 95-113.

Sığrı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Sığrı, Ü., ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.

Slatten, T. ve Mehmetoğlu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on ınnovation behavior in the hospitality ındustry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 14*(2), 195-219.

Śledzik, K. (2013). Schumpeters View on Innovation and Entrepreneurship. In Hittmar, S. (Ed.), *Management Trends in Theory and Practice*, 89-95, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina and Institute of Management by University of Zilina.

Sönmez, B. (2011). *Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma* (Yayın no. 302688) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Sönmez, B., ve Yıldırım, A. (2014). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin yenilikçi davranışları ve yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin

görüşlerinin belirlenmesi: Niteliksel bir çalışma. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 1*(2), 49-59.

Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 3*(6), 657-665.

Şahin, M. (2009). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişki üzerine türk katılım bankacılığı alanında bir araştırma* (Yayın no. 258508) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayın no. 391131) [Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Şakar, M. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın no. 440725) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Şan, D., ve Bayraktar, O. (2017). Liderlik tarzlarının inovasyonla ilişkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *International Journal of Research in Business and Social Science, 6*(5), 68-86.

Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yayın no. 381551) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Tabak, A. ve Sığrı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 373-429.

Tekeli, M., ve Özkoç, A. G. (2022). The effect of proactive personality and locus of control on ınnovative work behavior: the mediating role of work engagement. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 1-12.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranişi özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 1-16.

Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Topal, A. (2019). *İnovasyonun Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Algılanan Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Rolü* (Yayın No:542247) [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Torres, F. C., Espinosa, J. C., Dornberger, U. ve Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and employees' ınnovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science, 13*(9).

Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3th Edn.). England: Prentice Hall.

Turunç, O., Çelik, M., Tabak, A. ve Kabak, M. (2010). The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behaviour: Mediating role of leader-member exchange quality. *International Journal of Business and Management Studies, 2*(1), 69-79.

Türel, Z., ve Çiçek, I. (2019). Ar-Ge ve inovasyon farklılığına yönelik bireysel tutumlar. II. International Conference on Empirical Economics and Social Science (1437-1459), June 20-21-22, 2019. Bandırma, Turkey.

Udin, U., Dananjoyo, R., ve Isalman, I. (2022). Transactional leadership and ınnovative work behavior: testing the mediation role of knowledge sharing in distribution market. *Journal of Distribution Science, 20*(1), 41-53.

Ullah, I., Mirza, B., ve Hameed, R. M. (2022). Understanding the dynamic nexus between ethical leadership and employees' innovative performance: The intermediating mechanism of social capital. *Asian Journal of Business Ethics*, 1-21.

Usman, M., Ghani, U., Islam, Z. U., Gul, H., ve Mahmood, K. (2022). Ambidextrous leadership and innovative work behaviors: workplace thriving as a mediator. *Journal of Public Affairs, 22*(1), e2321.

Usta, I. (2016*). Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yayın no. 431356) [Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Uzkurt, C. (2012). *Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Verma, S., ve Singh, V. (2022). Impact of artificial intelligence-enabled job characteristics and perceived substitution crisis on innovative work behavior of employees from high-tech firms. *Computers in Human Behavior, 131*, 107215.

Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayın no. 298134) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Yeloğlu, H. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış, 7*(1),133-152.

Yeloğlu, O. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2663.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerine bir alan çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 5*(2), 81-100.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama* (Yayın no. 220608) [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi]. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*(25), 177-198.

Yılmaz, A., Çelik, A., ve Ulukapı, H. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. 21. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Dumlupınar Üniversitesi*, 17-22.

Yidong, T. ve Xinxin, L. (2013). How ethical leadership ınfluence employees' ınnovative work behavior: A perspective of ıntrinsic motivation. *Journal of Business Ethics, 116*(2), 441-455.

Yuan, F. ve Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and ımage outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53*(2), 323-342.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

Yüksel, M., ve Karavardar, G. (2022). Girişimci liderliğin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde çalışanların inovasyon davranışları: teorik bir çerçeve. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5*(1), 191-207.

Zhou, Y., Zhang, Y. ve Montoro-Sanchez, A. (2011). Utilitarianism or romanticism: The effect of rewards on employees' ınnovative behaviour. *International Journal of Manpower, 32*(1), 81-98.

EK'LER

Ek-1: Anket Formu

Çalıştığınız Firma:	
Firmadaki Göreviniz:	
Mevcut Görev Yerinizdeki Çalışma Süreniz:	☐ 5 yıl veya daha az ☐ 6-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15-19 yıl ☐ 20 yıl ve üzeri
Firmada Çalışan Toplam Personel Sayısı:	☐ 50 kişi veya daha az ☐ 51-199 kişi ☐ 200-349 kişi ☐ 350-499 kişi ☐ 500 kişi ve üzeri
Cinsiyetiniz:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız:	☐ 30 yaş veya daha az ☐ 31-39 yaş ☐ 40-49 yaş ☐ 50-59 yaş ☐ 60 yaş ve üstü
Eğitim Durumunuz:	☐ Lise mezunu ve altı ☐ Ön lisans mezunu ☐ Lisans mezunu ☐ Lisansüstü

Aşağıdaki ifadelerde, işyerindeki yöneticinizi/amirinizi göz önünde bulundurarak en uygun rakamı işaretleyiniz.	1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1.Astlarının yapılan işler hakkında her zaman bilgi vermesini ister.	1	2	3	4	5
2.Astlarından herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	1	2	3	4	5
3. Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.	1	2	3	4	5
4.Astlarına her konuda güven verir.	1	2	3	4	5
5.İşlerin yapılmasında astlarına yardımcı olur, onları her konuda destekler.	1	2	3	4	5
6.Astları ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
7.Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.	1	2	3	4	5
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarından bu işleri o sıraya göre yapmalarını ister.	1	2	3	4	5
9.İş yerini ve astlarını eleştiriye karşı savunur.	1	2	3	4	5
10.Astları tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	1	2	3	4	5
11. Astlarından iş yeri kurallarına uymalarını bekler.	1	2	3	4	5
12.Astlarının iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
13. Astlarının kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışır.	1	2	3	4	5
14.İş yerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	1	2	3	4	5
15.İşle ilgili karşılaştığı problemleri çözmede astlarını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5

16.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar.	1	2	3	4	5
17.Gerektiğinde astlarını başkalarının yanında överek, vs. onurlandırır.	1	2	3	4	5
18.Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını ister.	1	2	3	4	5
19.Astlarını işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür.	1	2	3	4	5
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	1	2	3	4	5
21.Yapılacak işleri kendisi başlatır.	1	2	3	4	5
22.Astlarına, kendilerinden ne beklediğini açıkça söyler.	1	2	3	4	5
23.Astlarından kendisiyle konuşurken rahat olmalarını ister.	1	2	3	4	5
24. İş yerinde astlarının arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.	1	2	3	4	5
25.Çok çalışarak astlarına örnek olmak ister.	1	2	3	4	5
26.Astlarının kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak destekler.	1	2	3	4	5
27.İş yerindeki konumunun astları tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	1	2	3	4	5
28.Astlarıyla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
29. Astlarından işletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini ister.	1	2	3	4	5
30.Astlarının yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	1	2	3	4	5
31.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.					
32.Astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.					
33.Astlarının eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını destekler.					

Aşağıdaki soruları çalışma biçiminizi göz önünde bulundurarak sizin için en uygun olan cevabı işaretleyiniz.	1=Kesinlikle katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1. İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.	1	2	3	4	5
2. Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm.	1	2	3	4	5
3. Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	1	2	3	4	5
4. İş yerinde yaratıcı düşünceyi arttıracak bağımsız çalışma ortamını sağlamak yerine, işlerin usul yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.	1	2	3	4	5
5. İş yerinde yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanmak yerine, standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.	1	2	3	4	5
6. İşletmeye zaman kaybettirecek bir yenilik fikri bile olsa, onlara yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zamanı sağlarım.	1	2	3	4	5
7. İşyerinde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
8. İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir.	1	2	3	4	5
9. Astlarıma yaratıcıklarını geliştirebileceği gerekli eğitimi ve desteği sağlarım.	1	2	3	4	5
10. Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm.	1	2	3	4	5
11. Astlarımı kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri konusunda onları teşvik ederim.	1	2	3	4	5
12. İş yerinde son karar benim olsa da bilgilerin paylaşım düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
13. İş yerinde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının kullanılmasını desteklerim.	1	2	3	4	5
14. İş yerinde astlarımı yeni proje ve fikir üretmeleri konusunda onlara maddi ve manevi her zaman destek sağlarım.	1	2	3	4	5
15. İş yerinde yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşmesini engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörleri en aza indirgerim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Yusuf HACICAFEROĞLU

Eğitim

Derece	Yıl	Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı
Yüksek Lisans	2022	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Lisans	2018	İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler F. Uluslararası Ticaret

İş/İstihdam

Yıl	Görev
2020-Halen	Kıdemli Satın Alma Uzmanı, Cornea Havacılık Sistemleri A.Ş.