



**T. C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KONTROL
ODAĞININ ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Meltem TURAN

Prof. Dr. Halis DEMİR

Danışman

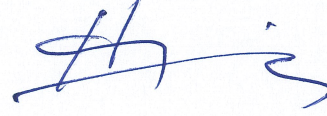
RİZE

2019

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Meltem TURAN tarafından hazırlanan *Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Etkisi* başlıklı bu çalışma, 27 / 06 / 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Halis DEMİR



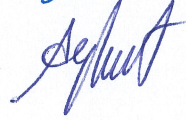
Kabul/~~Red~~

Üye: Prof. Dr. Tuba YAKICI AYAN



Kabul/~~Red~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Aykut KARAKAYA




Kabul/~~Red~~

11 / 7 / 2019


Doç. Dr. Ahmet YANIK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 27 / 06 / 2019



Meltem TURAN

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının hazırlanmasında desteği ve katkılarından dolayı danışmanım Sayın Prof. Dr. Halis Demir'e şükranlarımı sunarım.

Desteği hiç esirgemeyen, her zaman yanımda olan, bana yol gösteren değerli hocam Dr. Kübra Mert'e sonsuz teşekkür ederim.

Çalışmanın uygulama bölümünü gerçekleştirmemde bana değerli zamanlarını ayıran tüm şirket yöneticilerine ve çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde beni her şekilde destekleyen, manevi olarak her zaman yanımda olan, hayatımın her anında kendimi güvende hissetmemi sağlayan annem Nursel Turan, babam Erol Turan ve kardeşim Selcan Turan'a, çalışma boyunca destekleriyle daima yanımda olan tüm dostlarıma sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Meltem Turan

Rize 2019

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	2
ETİK BEYAN	3
ÖNSÖZ	4
İÇİNDEKİLER	5
ÖZET	9
ABSTRACT	10
KISALTMALAR.....	11
TABLolar LİSTESİ.....	12
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	13
GİRİŞ.....	14

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	17
1.1. Liderlik Kavramı.....	17
1.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları	19
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	19
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	21
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	21
1.2.2.2. University Of Michigan Liderlik Çalışmaları.....	22
1.2.2.3. Blake Ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	23
1.2.2.4. Mcgregor'un X Ve Y Teorileri	25
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	26
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	27
1.2.3.1. Yol- Amaç Kuramı	27
1.2.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	31
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	34
1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Modeli.....	36

1.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	37
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları	40
1.3.1.1. Karizma- İdealleştirerek Etkileme	40
1.3.1.2. İlham Verme – Motivasyon	41
1.3.1.3. Bireysel İlgi.....	42
1.3.1.4. Entelektüel Uyarım	43

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK SÜRECİ	45
2.1. Yenilik (İnovasyon) Kavramı	45
2.2. Yenilikçi İş Davranışı	46
2.3. Yenilik Tipleri (Türleri).....	48
2.3.1. Ürün Yenilikçiliği.....	48
2.3.2. Süreç Yenilikçiliği	49
2.3.3. Pazarlama Yenilikçiliği	50
2.3.4. Organizasyonel Yenilikçilik	51
2.3.5. Radikal ve Kademeli Yenilikler	52
2.4. Yenilik Süreci	53
2.4.1. Yenilik Fikrinin Oluşması	53
2.4.2. Yenilik Fikrinin Değerlendirilmesi/ Kavramsallaştırılması	54
2.4.3. Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi	54
2.4.4. Uygulama	55
2.4.5. Ticarileşme	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK, BENLİK KAVRAMI VE KONTROL ODAĞI.....	56
3.1. Kişilik Kavramı Ve Tanımı	56
3.1.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	57
3.1.1.1. Kalıtsal ve Bedensel Faktörler	58
3.1.1.2. Ailesel Faktörler	58
3.1.1.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler	59

3.1.1.4. Coğrafi ve Fiziksel Faktörler	59
3.1.1.5. Sosyal Yapı Ve Sosyal Sınıf Faktörü	59
3.1.1.6. Diğer Faktörler.....	60
3.2. Benlik Kavramı ve Tanımı	60
3.3. Kontrol Odağı	62
3.3.1. İç ve Dış Kontrol Odağı	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KONTROL ODAĞININ ETKİSİ.....	65
4.1. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	65
4.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	65
4.1.2. Dönüşümcü Liderlik Ve Kontrol Odağı İlişkisi	67
4.1.3. Kontrol Odağı Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	68
4.1.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü.....	69
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI.....	72
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	72
4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	73
4.5.1. Demografik Bilgi Formu	74
4.5.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	74
4.5.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	74
4.5.4. Kontrol Odağı Ölçeği	75
4.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	75
4.6.1. Örneklem Genel Özellikleri	76
4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	77
4.7.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	77
4.7.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi	79

4.7.1.2. Yenilikçi İş Davranışı Liderlik Ölçeği Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi.....	81
4.7.1.3. Kontrol Odağı Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi	82
4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	84
4.8.1. Ölçekler Arası İlişkiler (Korelasyon Analizi)	84
4.8.2. Ölçeklerin Etki Analizi (Regresyon Analizi)	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	93
EKLER	105
ÖZ GEÇMİŞ.....	109

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: İşletme

Tez Türü: Yüksek Lisans

Tezi Danışman: Prof. Dr. Halis DEMİR

Hazırlayan: Meltem TURAN

Yıl: 2019

ÖZET

Bu tez çalışması, Samsun Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Anket çalışması neticesinde Samsun Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışan toplam 203 iş görenden anket tekniği ile elde edilen verilere SPSS uygulaması kullanılarak frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, basit ve çoklu regresyon analizleri uygulanarak hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönde ilişkisinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sorunsalı olan kontrol odağının düzenleyici rolüne bakıldığında ise, kontrol odağının dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici etkide bulunduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Kontrol Odağı, Yenilikçi İş Davranışı

Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences

Department: Business

Thesis Type: Master

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Halis DEMİR

Author: Meltem TURAN

Year: 2019

ABSTRACT

This thesis aims to measure the regulatory role of locus of control in the relation between transformational leadership and innovative business behavior in manufacturing enterprises operating in Samsun Organized Industrial Zone.

As a result of the survey study, the data obtained from 203 employees working in manufacturing enterprises operating in Samsun Organized Industrial Zone by using SPSS application, frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, simple and multiple regression analyzes and hypotheses were tested.

In conclusion, it is seen that transformational leadership style has a positive relation on innovative business behavior. Regarding the regulatory role of locus of control, which is the main problematic of the research, it is seen that locus of control has a positive regulatory effect on the relationship between transformational leadership style and innovative business behavior of employees.

Keys Concepts: Transformational Leadership, Locus of Control, Innovational Business Behaviors.

KISALTMALAR

Bkz	: Bakınız
DL	: Dönüşümcü Liderlik
IWB	: Innovative Work Behaviour
KMO	: Kaiser Meyer Oklin
KO	: Kontrol Odağı
KOÖ	: Kontrol Odağı Ölçeğı
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
RİDKÖÖ	: Rotter'ın İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vd.	: ve diğeri
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yol – Amaç Teorisi	31
Tablo 2 Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli Matriksi	33
Tablo 3 Anket Katılımcılarına İlişkin Bulgular	76
Tablo 4 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	79
Tablo 5 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Geçerlilik Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 6 Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test Sonuçları.....	81
Tablo 7 Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	82
Tablo 8 Kontrol Odağı Ölçeğinin KMO ve Barlett's Test Sonuçları	83
Tablo 9 Kontrol Odağı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları	83
Tablo 10 Korelasyon Tablosu.....	85
Tablo 11 Dönüşümcü Liderliğin (DL) Yenilikçi İş Davranışı (YİD) Üzerindeki Etkilerini Test Eden Regresyon Modeli Sonuçları	87
Tablo 12 Dönüşümcü Liderlik (DL) ve Yenilikçi İş Davranışı (YİD) İlişkisinde Kontrol Odağının (KO) Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli Sonuçları	87
Tablo 13 Düzenleyici Değişkenin Farklı Etkilerine Göre Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ohio state üniversitesi liderlik modeli.....	22
Şekil 2. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi.....	24
Şekil 3. Yol- Amaç kuramında liderlik süreci	29
Şekil 4. Hersey-Blanchard durumsal liderlik yaklaşımı	35
Şekil 5. Dönüşümcü liderlik boyutları	44
Şekil 6. Araştırmanın kavramsal modeli.....	73

GİRİŞ

Örgütsel psikoloji araştırmalarında popürlüğünü koruyan en temel çalışma alanlarından biri liderliktir. Liderliğe ilişkin tarihsel süreç içerisinde çok sayıda araştırma yapılmış, çeşitli model, yaklaşım ve sınıflandırmalar ortaya konulmuştur. Özellikle son dönemlerde çok sayıda liderlik türü incelemeye konu olmaktadır. Liderlik sınıflandırmadaki hızlı artışa rağmen temelde en çok çalışılan liderlik türlerinden biri dönüşümcü liderliktir. Çünkü dönüşümcü liderliğe ilişkin yapılan çalışmalar, dönüşümcü liderliğin astlar (takipçilere) ve örgüte olumlu etkiler yaptığı yönündedir (Bono ve Judge, 2004; Engen, Reuvers, Vinkenburg ve Wilson-Evered, 2008; Pieterse, Van Knippenberg ve Schippers, 2010). Ancak dönüşümcü liderliğin çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının kapsamlı şekilde incelenmesi gerekmektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ile ilişkisini incelemeye yönelik yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır (Copper, Saros ve Santora, 2008; Robbins ve Judge, 2013; Yukl, 2018)

Günümüzde gerek kar amaçlı kurulmuş işletmeler gerekse belli bir sosyal amaç üzerine oluşturulmuş teşebbüslerin tümü beşeri faktör olan insan ve tutumları ardındaki sebeplere odaklanmaktadır. Burada etkili olan verimliliğin ve başarının anahtarının bireylerin davranışları ve bu davranışları ardındaki faktörlerin tespit edilerek yönlendirilebileceği kanısıdır. Dolayısıyla artan rekabet ve sürdürülebilirliğin devamlı kılınmak istendiği günümüz şartlarında çareyi yenilik arayışında bulan örgütlerin yeniliğe açık dönüşümcü liderleri de tam da birey tutumları ve ardında yatan değişkenleri karşılayan kontrol odağı kavramı ve bu kavramın etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır.

Dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici ya da aracı rol oynayan değişkenler arasında nispeten ağırlıklı olan faktörlerin başında kontrol odağı etkisi gelmektedir.

Tarih boyunca insanlar davranışlarını yönlendirme ve yönlendiren eylemler üzerine kafa yormuşlardır. Bu bağlamda davranışlar bireyin irade ve çabalarıyla mı gelişme gösteriyor yoksa davranışları ve nihayetindeki sonuçları

bireyin kendi iradesi ve kontrolü dışındaki kuvvetler mi etkiliyor sorusu alanyazında kontrol odağı kavramında iki faktörü ortaya çıkarmıştır.

İlk faktör, bireylerin tutumları nihayetinde sağladıkları ödül veya cezaların bireyin iradesi kontrolü kapsamında olduğuyla ilgilidir (Başol ve Türkoğlu, 2009: 736). Dolayısıyla bu bireyler, durum veya durumların çıktılarının bireysel tutumlarından (Erdem, 2016: 2) inanç, kabiliyet ve davranışlarından doğduğu görüşüne sahipse iç kontrol odaklı bireylerdir. Bir diğer ifadeyle iç kontrol odağı, bireylerin kendi geçmişlerini, şimdilerini veya geleceklerini kendilerinin kontrol edebileceği bilincidir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014; Chhabra, 2013). Buna göre iç kontrol odaklı bireyler etraflarındaki faktörleri kontrolleri kapsamına alabilecekleri kanısındadırlar. Dolayısıyla bu faktörleri değiştirebilecek güçte oldukları görüşündedirler (Çetin, 2011: 74; Durna ve Şentürk, 2012: 189). Kısacası iç kontrol odaklı kişiler kararlarında kendi güçleri oldukları algısındadırlar ve sonuçlardan da kendilerinin sorumlu oldukları düşüncesine sahiptirler (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 42; Durna ve Şentürk, 2012: 189).

Kontrol odağının ikinci faktöründe ise, bireyin tutumları nihayetinde sağladığı ödül veya cezanın bireyin haricinde birtakım kuvvetlerce kontrol edildiği görüşü hakimdir. Dolayısıyla bireysel çaba veya uğraşların hiçbir hükmü bulunmamaktadır (Karkoulian ve Mahseredjian, 2012: 119).

Bireyler hayatlarının şahsi kontrolleri doğrultusunda şekillendiği algısına sahiplerse içsel; harici kuvvetler veya diğer bireylerce kontrol edildiği görüşüne sahiplerse dış kontrol odaklı bireylerdir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 42; Spector vd.,2002: 453).

Bireylerin kontrol odağı algıları, işleriyle ilgili tutumlarının da biçimlenmesinde etkin bir konuma sahiptir (Chang ve Huang, 2011: 274). Diğer bir ifadeyle bireylerin kontrol odağı algıları, iş ortamlarında başarılarını değerlendiren bir kriter olarak kendini göstermektedir (Dijkstra, Beersma ve Evers, 2011: 169).

Kişiler, başarıyı deneyimlediklerinde iç kontrol odağı eğiliminde iken; başarısız sonuçlarla karşılaştıklarında ise dış kontrol odağı eğilimi göstermektedirler (Dijkstra vd., 2011: 169; Durna ve Şentürk, 2012: 189; Huizing, 2015: 77; Marks, 1998: 252). Bu bağlamda kontrol odağının dönüşümcü liderlik

algısının yenilikçi iş davranışına etkisinde düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, örgüt içerisindeki etkin liderlik modelleri ile kişilik özellikleri üzerine odaklanarak çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerindeki tutumlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu çalışma, dönüşümcü liderliğin kontrol odağının düzenleyici etkisi ile çalışanların yenilikçi iş davranışını etkileyen süreci anlamayı ve açıklamayı amaç edinmiştir.

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerine araştırma yapılmışken (Bono ve Judge, 2004; Copper vd., 2008; Jung, Chow ve Wu, 2003) dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde kontrol odağının düzenleyici etkisi araştırılmamıştır. Öyle ki dönüşümcü liderliğin çalışanın yenilikçi iş tutumunu ne zaman ve nasıl etkilediği teori ve uygulamada araştırılmaya değer bir konudur. Bu çalışma bu anlamda, dönüşümcü liderliğin sonuçlarının/etkilerinin daha iyi anlaşılması ve astların (ya da takipçilerin) liderlik algısında kontrol odağının öneminin incelenmesi açısından alana katkı sunması beklenmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikli olarak liderlik kavramı üzerinde durulmuş, liderlik teori ve uygulamaları incelenmiş olup dönüşümcü liderlik kavramı genel hatlarıyla açıklamaya çalışılmıştır. İkinci bölümde yenilik kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda yeniliğin ne olduğu, süreci ve türleri değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde ise bir kişilik özelliği olarak kontrol odağı kavramı ele alınmıştır. Son bölümde ise yazın taraması doğrultusunda araştırmanın dayandığı teorik ve olgusal çalışmalar incelenerek hipotezler geliştirilmiştir. Aynı zamanda imalat işletmelerinde bu üç değişken arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bu araştırma modeline, yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımları yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. Yüzyılda liderlikle ilgili 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik ve lider tanımları ortaya konmuştur (Erçetin, 2000: 3). Günümüze kadar çok sayıda tanım yapılmış olmasına rağmen henüz üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım oluşturulmamıştır (Bass, 1990: 18). Bazı araştırmacılar liderliği insan karakteri veya davranışı olarak ele alıp açıklarken, bazıları ise bir bilgi işlem perspektifi olarak ele alıp açıklamaktadır. Liderlik ile ilgili hem nitel hem de nicel yöntemler ile araştırmalar yapılmıştır (Northouse, 2013: 1).

Araştırmacılar genellikle liderliği kendi bakış açılarına göre ve olgunun kendilerini en çok ilgilendiren taraflarıyla tanımlamışlardır. Stogdill (1974) liderlik literatürünü kapsamlı bir biçimde inceledikten sonra bu kavramı tanımlayan kişi sayısı kadar çok liderlik tanımının olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik; özellikler, davranışlar, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri ve idari pozisyonu işgal etme gibi açılardan tanımlanmıştır. Tanımlardan yola çıkarak liderlik, bir gruptaki veya örgütteki faaliyetlere ve ilişkilere yön verme, bunları yapılandırmayı veya kolaylaştırmayı sağlayan bir süreçtir (Yukl, 2018: 2).

Liderlik, tarihinin her devrinde bulunmaktadır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olamayacaktır. Dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmeleri liderliğe olan ihtiyacı azaltır görüşü öne sürülmektedir. Ancak sosyal ve bilimsel gelişmeler liderlik konusunda da birçok teorilerin uygulama biçimlerinin ortaya çıkmasına ve bu konuda yazılan literatürün zenginleştirilmesine yol açmaktadır (Eren, 2011: 501).

Tüm bunlardan yola çıkılarak liderlik ile ilgili şu tanımlar yapılabilir:

Hemphill ve Coons (1957)'a göre liderlik bir bireyin gruptaki faaliyetleri ortak bir hedefe yönlendirmesi davranışdır. Katz ve Kahn (1978)'a göre liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik itaatın üstündeki ve ötesindeki itaatın düzeyidir. Richard ve Engle (1986)'a göre liderlik, bir vizyon ortaya koymak, değerlere hayat vermek ve bir şeylerin başarılabilceği ortamı yaratmak ile ilgilidir. House vd. (1999)'e göre liderlik, bir bireyin diğer insanları örgüt başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve motive etme yeteneğidir (Yukl, 2018: 3).

Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylerden oluşan grupları etkileme sürecidir (Northouse, 2013: 6).

Liderlik; toplum içerisinde yer alan bir insan grubunu, belirli hedefler çerçevesinde bütünleştirerek, bu hedefleri hayata geçirmek için onları eyleme geçirme bilgi ve kabiliyetlerinin bütünüdür (Eren, 2011: 431).

Liderlik; insanların bireysel ya da grupsal manada belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin bu amaçlar doğrultusunda oluşacak faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile gelişen bir süreçtir (Ataman, 2002: 445-446).

Liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır. Başka bir ifadeyle, bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyici arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 242). Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizil güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir (Celep, 2004: 3).

Liderlik, bir gruba önderlik etmek ve o grubu hedeflerine ulaştıracak yönde etkileme sürecidir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 300). Bu sürecin; liderin kişisel karakteristiklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi,

yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır (Tengilimoğlu, 2005: 2-3). Bu bağlamda özetleyecek olursak liderlik örgüt içerisinde amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneğidir (Robbins ve Judge, 2013: 376).

1.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlerin diğer kişileri nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok yaklaşım ve model vardır. Hangi liderlik türünün daha etkili olduğu sorusunun yanıtı ise; net bir şekilde verilmemekte, teorilere göre farklılık göstermektedir. Liderlikle ilgili olarak geliştirilen bu teorileri dört ayrı grupta ele almak mümkündür (Ataman, 2002: 547):

- Özellikler Yaklaşımı,
- Davranışsal Liderlik Yaklaşımı,
- Durumsallık Modelleri,
- Dönüşümcü Liderlik'tir.

Yaklaşık altmış yıl önce özellikler yaklaşımı yaygınken, bu yaklaşım yerini önce davranışsal daha sonra durumsallık yaklaşımlarına bırakmıştır. Günümüzde birçok lider tarafından dönüşümcü liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik teorileri de kabul görmektedir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Başka bir ifadeyle, bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu etkilemesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2015: 676). Yapılan çalışmalar “hangi özellikler bireyi daha iyi bir lider yapabilir?” ya da “hangi özellikler lideri bireylerden ayırır?” sorularına cevap bağlamında yapılmıştır. Özellikler yaklaşımı teorisyenleri yaptıkları araştırmalar sonucunda lideri bireyden ayıran başlıca

liderlik özelliklerini zekâ, özgüven, kararlılık, doğruluk/dürüstlük ve sosyallik şekilde sıralamışlardır (Northouse, 2013: 23).

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin grup içerisinde lider olarak kabul edilebilmesinin ve o grubu yönetmesinin temel nedeni kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, sahip olduğu özelliklerden dolayı grup içindeki diğer üyelerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlik sürecini yalnızca ‘liderin sahip olduğu özellikler’ değişkenini ele alarak inceleyen bu teori gerçek yaşamda pek geçerli olamamıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 210):

Fiziksel özellikler; Yaş, boy, cinsiyet, güçlülük, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite ve güzel konuşma vb.

Düşünsel özellikler; Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.

Duygusal özellikler; Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.

Sosyal özellikler; Başkaları ile iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori birçok eleştiriye maruz kalmıştır. 1930’lu ve 1940’lı yıllarda yapılan yüzlerce özellikler araştırması tam olarak anlaşılması zor olan bu nitelikleri keşfetmeye çalışmış; ancak bu devasa çaba liderlikte başarıyı garanti edebilecek herhangi bir özellik bulmayı başaramamıştır. Özellikler Teorisi’nin liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır ve sonuç olarak karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel, 2015: 678; Yukl, 2018: 12).

1.2.2.Davranışsal Yaklaşım

Özellikler teorisiyle ilk çalışmalardaki yetersizlikler 1940'lı yıllardan 1960'lara kadar olan süre içerisinde araştırmacıları farklı yönere götürmüştür. Araştırmacılar etkili olan liderleri eşsiz kılacak bir şeylerin olup olmadığını merak etmişlerdir. Özellikler teorisi araştırmacıları liderlik için doğru kişiyi seçebilmenin temel olduğunu, bunun aksine, davranışçı teoriler lider olabilmek için eğitilebileceğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 380). Davranışsal yaklaşım, liderin yaptıklarına ve nasıl davrandığına odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır (Northouse, 2013: 71).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderlerin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçlarını belirleme şekli ve anlaşmazlıkları çözüm şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak sıralanabilir (Koçel, 2015: 687).

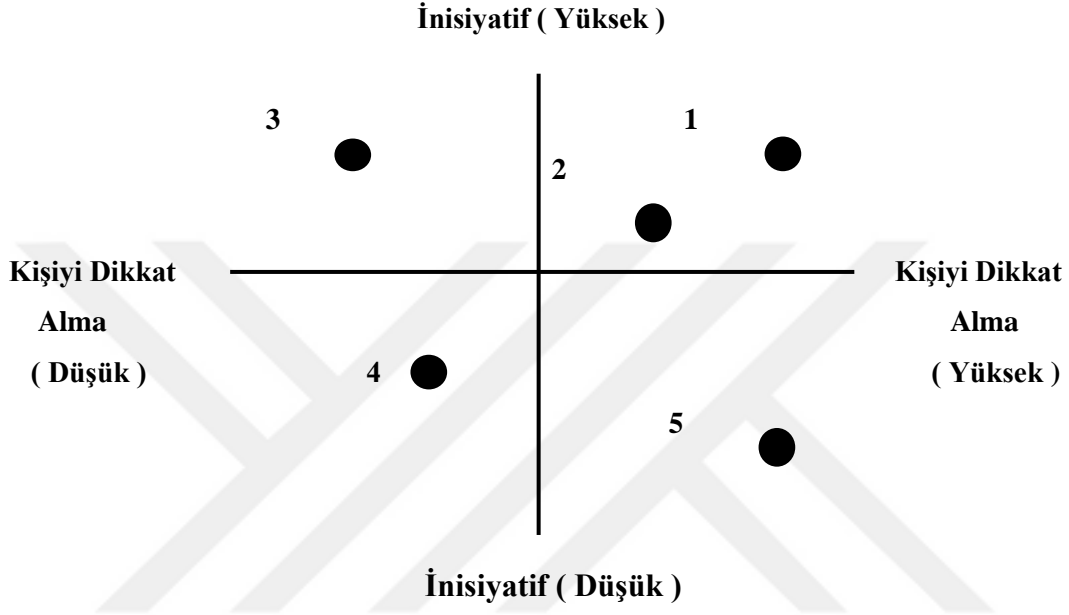
Bu başlık altında Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton Yönetmel Kafes (Liderlik) Modeli ve McGregor'un X ve Y teorileri incelenmiştir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio eyalet üniversitesi araştırma merkezi araştırmacılarından başta Fleishman olmak üzere Halpin, Winer, Hempill Stogdill ve Bass gibi pek çok ekonomist ve sosyolog tarafından 1945 yılında gerçekleştirilen bu çalışmalar, bir liderin başarılı olabilmesi için hangi davranışların ön planda olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda lider davranışını tanımlayan iki temel etken bulunmuştur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 301).

Kişiyi Dikkate Alma Faktörü (Anlayış): Bu faktörde lider, çalışanlarının duygu ve düşüncelerine saygılı olan ve karşılıklı güven besleyen bir yapıya sahip liderlik boyutu olarak tanımlanır. Kişiyi dikkate alma yetisi yüksek olan bir lider, çalışanlarına kişisel problemlerinde yardımcı olur, arkadaşça davranır ve tüm çalışanlarını eşit tutar (Robbins vd., 2013: 303).

İnisiyatif Faktörü (Yapıyı Harekete Geçirme) : Bu faktör, liderin amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarının ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve tanımlamasıdır. İnisiyatif özelliği yüksek olan bir lider amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve işin örgütlenmesine yönelik davranışların gerçekleştirilmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2013: 380).



Şekil 1. Ohio State üniversitesi liderlik modeli

Kaynak: Koçel, T. 2015

Ohio State çalışmalarına göre liderin kişiyi dikkate alma davranışı arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. Aynı zamanda liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2015: 680).

1.2.2.2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik çalışmalarından bir diğeri de Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. 1974'te Michigan Üniversitesi'nde Renis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmanın amacı performans etkinliği ile beraber görülen lider davranış özelliklerini keşfetmektir, grup üyelerinin tatminine ve grubun

verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Şimşek vd., 2011: 255; Robbins ve Judge, 2013: 380).

- İşe yönelik lider
- Kişiyeye yönelik

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış göstermektedir (Koçel, 2015: 681). Ayrıca işe yönelik lider, astlarını işin başarısı doğrultusunda yönlendirecek, işin başarımı için biçimsel otoritesini elemanlarının davranışını düzenlemede kullanacaktır (Erdoğan, 1997: 338). Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış göstermektedir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2015: 681). Bunun yanında Likert liderin grup içerisindeki etkinliğinin aynı zamanda grup üyelerinin sayısına, karakteristik yapılarına, özellik ve yeteneklerinin uygunluğuna ve çalışma ortamına da bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Erdoğan, 1997: 338).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranışsal yaklaşımlarla ilgili olarak yapılmış olan diğer bir çalışma da Teksas Üniversitesi araştırmacılarından olan Robert Blake ve Jane Mouton adlı iki araştırmacının öncülüğünde geliştirilen “Yönetimsel Izgara” olarak bilinen modeldir. Blake ve Mouton, Ohio araştırmacılarının daha önce yapmış oldukları “İşe Yönelik” ve “İnsana Yönelik” olarak ele aldıkları boyutları “Üretime Yönelik” ve “Bireylere Yönelik” olmak üzere benzer şekilde ele almaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki Şekil 2’de de görüldüğü üzere faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılarak 5 ayrı lider tipi üzerinden ele alınmıştır (Dikmen, 2012: 54).

Kişiyeye Yönelik Olma	Çok	1,9							9,9
					5,5				
	Az	1,1							9,1
	Az	Üretime Yönelik Olma						Çok	

Şekil 2. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Kaynak: Erdoğan, İ. 1997

Bu modelde, 1,1 durumundaki liderler “etkisiz lider” olarak tanımlanmaktadır. Etkisiz lider, gerek insana yönelik ilgisi gerekse işe yönelik ilgisi çok az düzeyde gelişmiş kişidir. Bu tip liderler, etkili, dönüştürücü, belirleyici, hedeflere ulaştırıcı, yapıcı, uzlaştırıcı gibi temel liderlik davranışlarını gösteremez ve cılız bir yönetim sergilerler. 9,9 durumundaki liderler ise, çoğunlukla etkin liderlik stilini ifade etmektedir. Bu bölümdeki yöneticiler, eş zamanlı olarak hem insana ilgiyi hem de üretime ilgiyi yüksek derecede sağlamakta, grubunun tutumları ve performansını bütünleştirerek teşvik etmekte, personelin karar sürecine katıldığı ekip liderliğine önem vermektedir (Keçecioğlu, 2003: 168).

1,9 tarzı bir lider davranışı işe an az kişiyeye en çok yönelim şeklindedir. Bu tür lider iş ortamında organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi ön planda tutar, yapının bir arkadaşlık ortamı içerisinde yürümesini ister. İşe en çok, kişiyeye en az eğilim sergileyen lider 9,1 tipidir. Bu lider iş başarımını ön plana çıkarır iş ortamı ve iş yerinin sosyal yönü ile pek fazla ilgilenmez (Erdoğan, 1997: 339).

5,5 stili lider ise, “Yolun ortası” olarak adlandırılan bir tarzı benimseyen lider tipidir. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir liderlik stilidir (Can vd., 2006:305).

Yönetim Izgarası Modeli, liderin bireye ve üretime yönelik olma derecesinin toplamını vererek liderin puanını ortaya çıkarır. Modelde yer alan boyutlardan her hangi birinin aldığı düşük bir puan liderin o konudaki zafiyetini gösterir. Bu modelde en çok arzu edilen durum liderin 9,9 olan bölümde yer almasıdır. Modelin en büyük faydası, liderlere sergiledikleri davranışı kavramsallaştırma olanağını vermesidir. Bu sayede yönetim tarzının nerede olduğunu bilen liderler eksik yönlerini tamamlamak adına çeşitli gelişim programlarına katılarak başarılı faaliyetler gerçekleştirebilirler (Dikmen, 2012: 55).

1.2.2.4. McGregor’un X Ve Y Teorileri

McGregor (1957)'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y teorisi olarak adlandırılabilir (Koçel, 2015 ; Şimşek vd., 2011):

X teorisi aşağıdaki varsayımları içermektedir (Şimşek vd., 2011: 258):

- İnsanlar çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaytarmaya çalışır.
- Normal bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, iş ve yükselme heveslisi değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç gösterir.
- Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlardır.
- Bu nedenle, eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli hatta cezalandırılmalıdır.

Buna karşın Y teorisi varsayımları aşağıdaki gibidir (Koçel, 2015: 683):

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyen liderler ise daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ile ilgili olan bir diğer model ise Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli'dir. Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek vd., 2011: 259):

Sistem 1: İstismarcı Otokratik; Bütün kararlar yönetici tarafından verilir ve yapılacak işlerin kimin, nasıl yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır, yönetimin astlarına güveni çok azdır. Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler. İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.

Sistem 2: Yardımsever Otokratik; Karar yönetici tarafından verilir fakat işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir. Bazen astların fikirleri sorulur.

Sistem 3: Katılımcı; Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışırlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir.

Sistem 4: Demokratik; Likert'in önerdiği sistem tipidir. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelerde yayılıp, katılımlı yönetim olgusuna ulaşılabilir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımlardan kararlı ve uyumlu sonuçlar alınamaması aynı zamanda davranışsal kuramların durumsal değişkenleri göz ardı ettiği eleştirileri araştırmacıların bu değişkenler üzerinde çalışmalarına neden olmuştur. Yapılan çalışmaların başarılı sonuçlar vermesi yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi liderlik alanında da durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımın çıkmasına sebep olmuştur (Can vd., 2006: 307).

Durumsallık yaklaşımı, lideri içinde bulunduğu durumlara göre incelemektedir. Yaklaşımın varsayımı, değişik durumlar değişik liderlik çeşitlerini gerektirir. Durumsallık yaklaşımına göre etkili lider, değişen durumlara davranışlarını adapte edebilen liderdir (Northouse, 2013: 94).

Durumsallık yaklaşımına göre, durumlar karşısında farklı liderlik tarzları ortaya çıkacak ve durumlara göre başarılı olacak ya da olamayacaktır. Tüm davranış yaklaşımlarında liderin izleyicilere karşı davranışının liderlikte belirleyici olduğu varsayılmıştır. Ancak çevrenin, işletmenin ve izleyicilerin içinde bulunduğu farklı durumlarda etkin olarak tanımlanan liderlik davranışının beklenen sonuçları vermeyebileceği göz ardı edilmiştir. Bazı ortamlarda otokratik liderlik davranışının daha etkin sonuçlar verebileceği, buna karşılık bazı durumlardaysa demokratik liderlik davranışının başarılı olamayacağı dikkate alınmamıştır. Böylece durumsallık teorileri hangi koşullar altında hangi liderlik davranışının başarılı olabileceğini tespit etmeye yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Durumlara göre liderlik tarzının değişmesini öngören ve bu anlayışa göre ele alınan teoriler; Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi, Yol-Amaç Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli ve Vroom ve Yetton'un Liderlik Ve Karar Modelidir (Yıldız, 2013: 37-38).

1.2.3.1. Yol- Amaç Kuramı

Yol-amaç teorisi belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için çalışan motivasyonunun sağlanması ile ilgilidir. İzleyicileri neyin motive ettiği üzerine yoğun araştırmalardan yola çıkarak, 1970'li yılların başlarında Evans (1970) ve House ve Mitchell (1974) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoride amaç hedeflere ulaşma yolunda çalışanların motivasyonunun sağlanması amacı ile çalışan

özelliklerine ve işin özelliklerine en uygun liderlik davranışı nedir sorusuna cevap bulmaktır (Northouse, 2013:115; Yukl, 2018: 168).

House (1971)'a göre liderin motivasyonel fonksiyonu; hedeflere ulaşmanın astlara sağlayacağı kişisel faydaları arttırmak ve bu faydalara giden yolu berraklaştırarak astların bu yolu seçmesini kolaylaştırmak, yol üzerindeki engel ve güçlükleri azaltmak ve bu yolculukta kişisel tatmin duymalarını sağlayacak fırsatları arttırmaktır (Yukl, 2018: 164).

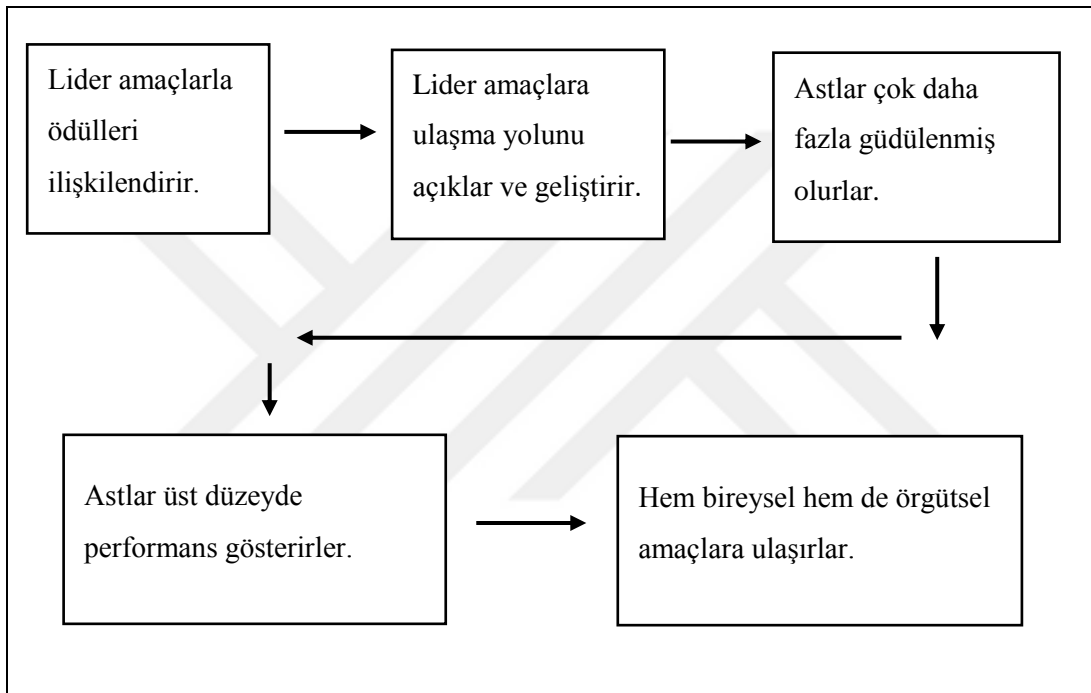
Yol-amaç teorisi genel anlamda motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Grup üyeleri lider tarafından iki hususta motive edilir. Birincisi liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol), ikincisi ise liderin izleyicilerin verdiği değeri etkileme derecesi (amaç) olarak tanımlanmaktadır. Kısacası liderin işi izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir (Koçel, 2015: 691).

Yol-amaç teorisi, lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyumunu ve performansına olan etkilerini açıklamaktadır. Liderin rolü amaçlara giden yolu astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır (Keçecioğlu, 2003: 184). Bu yaklaşıma göre astlarının işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolü üstlenecektir. Yol-amaç yaklaşımında yöneticiden liderliğe geçiş için şu üç davranış biçimini iyi değerlendirmek gerekmektedir (Erdoğan, 1997: 347):

- Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. “Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, bu tatmini artırmak için izleyecekleri yol nedir?” sorusunu yöneticinin araştırması gerekmektedir.
- Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak ve bunu başarmaları için de onları ödüllendirmektir (Erçetin, 2000: 46).

- Yöneticinin son olarak yapması gereken iş, iş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaktır (Erdoğan, 1997: 347). Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak (Erçetin, 2000: 47).

Bu temel ilkelerin benimsendiği bir durumda gerçekleşmesi olası liderlik süreci Şekil 3' te gösterilmiştir.



Şekil 3. Yol- Amaç kuramında liderlik süreci

Kaynak : Erçetin, Ş. 2000

Yol-Amaç kuramında liderin görevi, astlarını harekete geçirmek ve en yüksek değere ulaşmaları için yardım etmektedir. Lider, izleyicilerinin ve işin özelliklerine göre hangi liderlik tarzını uygulayacağını belirlemelidir. Bu bağlamda lider; otokratik, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik olarak dört farklı liderlik davranış tarzı gösterebilir (Northouse, 2013: 117-118; Yıldız, 2013: 40-41).

Yönlendirici (Directive) Liderlik: Tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler emrindekilerin kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlar, yapılması gereken programların çalışmasına izin verir ve görevlerin nasıl yapılacağına dair belli bir rehberlik sağlar (Robbins vd., 2013: 309).

Destekleyici (Supportive) Liderlik: Bu liderler, anlayışlı ve çalışanların ihtiyaçlarına ve beklentilerine dikkat ederler (Yıldız, 2013: 40-41), çalışanlarına eşit davranırlar ve sosyal statülere saygı duyarlar (Northouse, 2013: 118). Destekleyici lider, çalışanların yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirmesi durumunda da daha fazla tatmin ve performans sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 385).

Katılımcı (Participative) Liderlik: Katılımcı lider, çalışanlarına danışır, fikir ve görüşlerini alır, grubun ya da kuruluşun nasıl ilerleyeceği konusundaki kararlara entegre eder (Northouse, 2013: 118). İş için çok zor ve zahmetli olduğu durumlarda katılımcı liderlik en iyi tarzdır. Çünkü katılımcı lider izleyicilerin amaçlarına ulaşması için nasıl yol izleyeceğini netleştirir. Ayrıca bazı şeylerin kontrol edilmesi ve netleştirilmesine ihtiyaç duyan çalışanlar için de etkin bir liderlik yöntemidir (Yıldız, 2013: 40-41).

Başarıya Yönelik (Achievement Oriented) Liderlik: Başarıya yönelik lider, amaçlara ulaşmada mücadele etmeyi, astlarından en yüksek performansta çalışmalarını beklemeyi ve bunu yerine getirmeleri durumunda ödüllendirme gücünü kullanarak, bu ödüllendirmeye nasıl ulaşacaklarını açıklamayı içerir (Ataman, 2002: 558).

Tablo 1

Yol- Amaç Teorisi

Liderlik Davranışı	Astların Özellikleri	Görevlerin Özellikleri
Yönlendirici (Directive) Rehberlik eder, Psikolojik yapı sağlar	Dogmatik Otoriter	Belirsiz Açık olmayan kurallar Karmaşık
Destekleyici (Supportive) Duygusal doyum sağlar	Tatminsiz Mensubiyet ihtiyacı Beşeri ilişki ihtiyacı	Tekrar edici Basit Sıradan
Katılımcı (Participative) Müdahil olma/ katılım sağlar	Özerk Kontrol edilmesi gereken Anlaşılabilir olması gereken	Belirsiz Açık olmayan Yapısal olmayan
Başarıya Yönelik (Achievement Oriented) Zorlu iş Görev sunar	Yüksek beklentili Başarı ihtiyacı	Belirsiz/ Muğlak Zorlu Karmaşık

Kaynak : Northouse, P. 2013

Tablo 1’de, astların ve işlerin özelliğine göre astların motivasyonuna uygun liderlik özellikleri gösterilmiştir. Yol-amaç yaklaşımı, liderlerin astların ihtiyaçlarını ve yaptıkları işi en iyi şekilde karşılayan bir liderlik tarzı seçmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Northouse, 2013: 121).

1.2.3.2. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi olarak Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler durumsallık modeline göre grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik biçimi ile durumun lidere ne derecede kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 381).

Bu modele göre; lider kendi liderlik tarzını çözmeli, belirli şartları/durumları tespit etmeli ve daha sonra bunlar arasında bir eşleştirme

yapmalıdır. Fiedler'e göre liderlik tarzı değişmesi çok zor olan sabit bir özelliktir. Liderlik tarzının yöneticilere tüm iş arkadaşlarını düşünmesi, aralarından çalışmayı en az tercih ettiği arkadaşını tarif etmesini istemiştir. Buna göre liderlik tarzının ne olduğuna karar verilecektir. Buna göre görev odaklılık (task motivated) ve ilişki odaklılık (relationship motivated) olarak iki farklı liderlik tarzı öne sürmüştür. Ataman (2002: 554)'e göre bu tarzlar aşağıdaki gibidir:

Görev Odaklılık: En az tercih edilen kişi olumsuz tanımlanmışsa bu tarz lider olduğu tanımlanır. İlişkiye değer vermeyen, bunun yerine işi görev odaklı haline getiren liderdir. Bu tip lider, astlardan sadece görevlerini yerine getirmelerini ister ve davranışlarıyla ilgilenmez. En olumlu ve en olumsuz durumlarda bu liderlik davranışı etkin ve uygundur.

İlişki Odaklılık: En az tercih edilen kişi olumlu tanımlanmış ise; ilişki odaklı lider olarak tanımlanır. İzleyenleriyle güçlü ve olumlu duygusal bağlar geliştirmenin önemini kabul eden liderdir. Bu lider, inisiyatif tarzını ya da kişiye yönelik tarzını kullanır.

Liderin davranışlarını etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bu değişkenler aşağıdaki gibidir:

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (güçlü-zayıf): İzleyicilerin liderlerine duydukları güven, itimat ve saygının derecesidir (Robbins, 2013: 382). Eğer ortam pozitif, izleyiciler lidere güveniyor ve sadıklarsa ilişki güçlü, tam tersi durumunda lider- izleyici arasındaki ilişki zayıf olarak değerlendirilir (Yıldız, 2013: 38).

İşin niteliği (rutin-zor/rutin olmayan-zor değil): Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece keskin yöntemlere bağlanmış olup, planlanmış ve rutini oluşmuş işlerdir. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmış, önceden planlanmayan, yapılandırılmamış işlerdir (Koçel, 2015: 688).

Liderin etki gücü (az-fazla): Liderin, işten çıkarma, işe alma, disiplin, terfi ve maaş gibi aktiviteler üzerinde sahip olduğu etkileme derecesidir, güçlü ve zayıf olarak derecelendirilmiştir (Robbins vd., 2013: 305). Eğer bir lider izleyicisini işe

alma, işten çıkarma ya da terfi gibi haklara sahipse çok yetki gücü; bu gibi haklara sahip değilse az yetki gücü söz konusudur (Yıldız, 2013: 38).

Tablo 2

Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli Matriksi

Lider İzleyici İlişkisi	Güçlü				Zayıf			
İşin Niteliği	Zor Olmayan (rutin iş)		Zor (rutin olmayan iş)		Zor Olmayan (rutin iş)		Zor (rutin olmayan iş)	
	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az
Yetki Gücü	1	2	3	4	5	6	7	8
Koşullar								

Kaynak: Yıldız, M.L. 2013

Tablo 2’de görüldüğü gibi matristeki koşullara göre liderlik tarzlarını belirlediğimizde şu sonuçlar elde edilmektedir. 4, 5, 6 ve 7. koşullarda lider ilişki odaklı başka deyişle izleyici odaklı davranış tarzını benimserse performans artışı sağlayabilir. 1, 2, 3 ve 8. koşullarda ise lider iş odaklı bir tarzda etkin ve verimli sonuçlar alabilir. Bu yaklaşımın temel vurguladığı konu her durumda etkin tek bir liderlik tarzının olmayacağıdır (Yıldız, 2013: 39).

Uygulamalı araştırma çalışma sonuçlarında bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine pek fazla yaramadığı sonucudur. Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton’un Yönetim tarzı matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür (Koçel, 2015: 691).

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu model farklı durumlardaki bir ast için uygun olan lider davranışlarını ortaya koyar. Bu modelde iki çeşit liderlik tarzı üzerinde durulmuştur. Bunlar iş eğilimli olarak tanımlanan görev davranışı ve çalışanlarıyla ilişkilere önem veren ilişki davranışı olarak tanımlanmıştır (Hersey ve Blanchard, 1988: 170; Yukl, 2018: 173).

Görev yönelimli liderlik tarzında lider, tüm grup üyelerini yapacakları iş konusunda bilgilendirir ve işin yapılma şekli konusunda bilgi vererek her şeyi organize eder. İlişki yönelimli liderlik yaklaşımında ise lider, grup üyelerinin performans ve tutumlarına bağlı olarak daha çok bir destekleyici pozisyonundadır. Ayrıca lider, grup üyelerinin tüm kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerine özen gösteren, hedef ve ideallerinin farkında olan, çalışmalarında onlara yardımcı olan bir tutum sergiler (Hersey ve Blanchard, 1988: 172).

Bu teoride tanımlanmış olan astların olgunluk düzeyleri ve bu düzeylerde yer alan astlara karşılık liderin ne tür bir davranış tarzı geliştirmesi gerektiği konusundaki düzeyler aşağıdaki gibidir

M1: olgunluk düzeyi düşük olan astlara uygun düşen bu tarzda lider, görevin ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını söyler ve onları yakından izler. Astlarının yetişmesi ve yüksek beceri kazanması için lider göreve ağırlık verir (Can vd., 2006: 317).

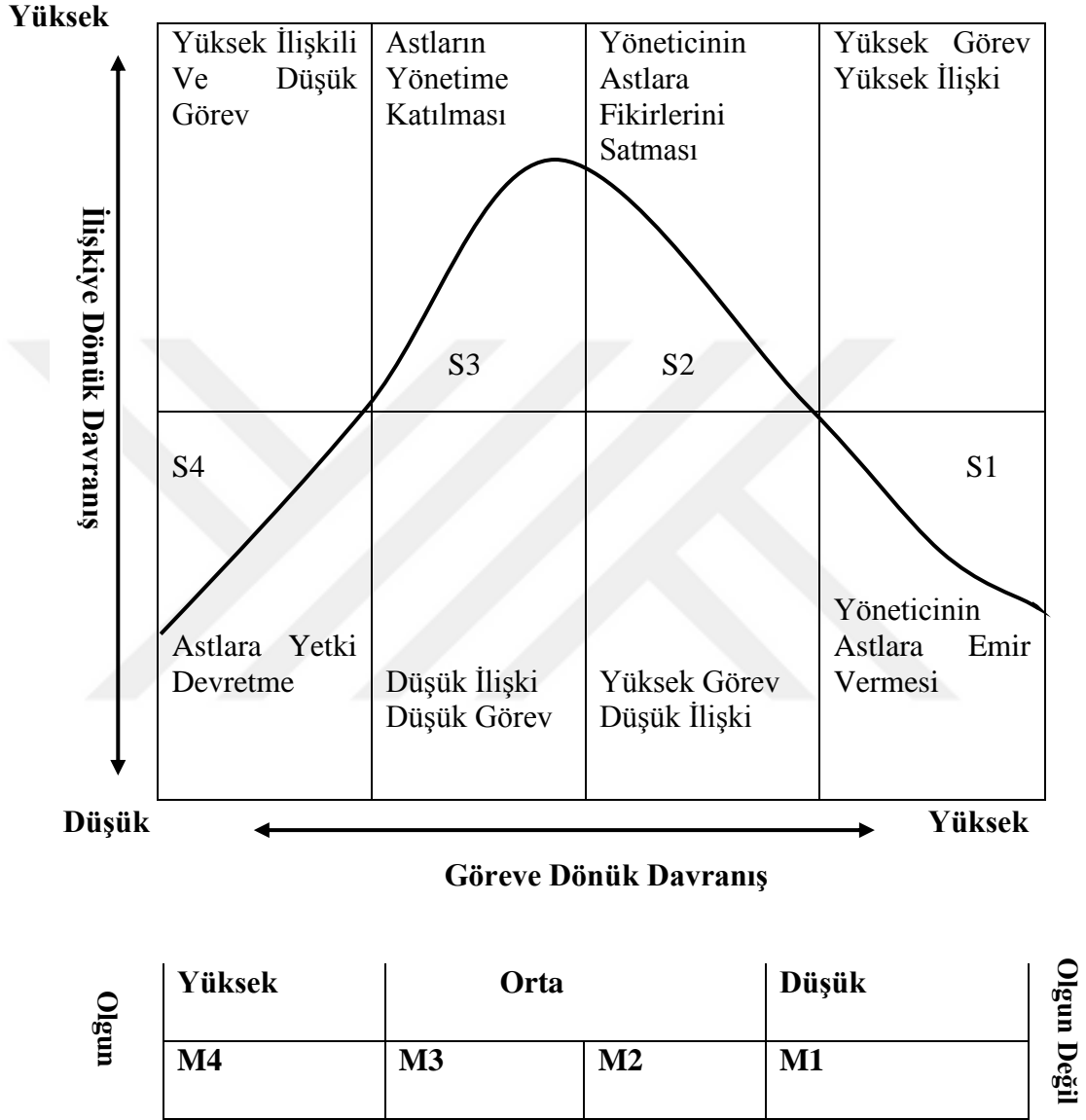
M2: Bu düzeyde astların işi yapmaları konusunda yetenekleri mevcut değildir. Ancak, iş yapma arzuları gelişmeye başlamıştır. Burada liderin çabaları önemlidir. Bu düzeyde yer alan astlara karşı liderin davranışı hem görev yönünde hem de ilişki yönünde olmalıdır (Dikmen, 2012: 76).

M3: Bu düzeyde yer alan astlar işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklere büyük ölçüde hâkimdir. Fakat astlar bu noktada iş yapma arzuları yönünden zayıftır. Burada liderin görevi astlarla iyi ilişkiler kurmak ve onları bu hususta motive etmek ve dolayısıyla işe daha az önem verip asta daha yüksek ilgi göstermektir. (Dikmen, 2012: 76).

M4: Olgunluk düzeyi yüksek astlar için uygulanır. Ast işinde iyice uzmanlaşmış ve tam sorumluluk almada yeterince güdülenmiştir. Lider sorunları

belirlemeyi sürdürür ama astlara işin ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına karar verme hakkını tanır (Can vd., 2006: 318).

Çalışanların bir işi başarmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan olgunluk düzeylerini Şekil 4 üzerinden inceleyebiliriz.



İzleyicilerin Olgunluk Düzeyi

Şekil 4. Hersey-Blanchard durumsal liderlik yaklaşımı

Kaynak : Eren, E. 2011

1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Modeli

Vroom ve Yetton'un Liderlik ve Karar Modeli 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da yol-amaç yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçimlerinin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmektedir. Bu modelde, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılmasını sağlamak için onlara nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmiştir (Erdoğan, 1997: 351).

Vroom, Yetton ve Jago (1973) 'nun ortaya koydukları modelde liderlerin çeşitli durumlarda uygulayacakları karar verme ve liderlik aşamalarını beş değişik stil biçiminde ele almaktadırlar. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Keçecioglu, 2003 ; Şimşek vd., 2011).

A-1: Yöneticiler problemleri çözerken veya karar verirken bunu o andaki bilgiyi kullanarak yaparlar ve astlarına katılım şansı tanımazlar.

A-2: Yöneticiler önemli bilgileri astlarından alıp ona göre problem çözümü ararlar. Astlarından bilgi istediklerinde problemin ne olduğunu astlarına söyleyip söylememe kararı üste aittir. Burada astların üstlendiği görev alternatif çözüm yolları bulmak ya da değerlendirmek değil açıkça önemli bilgileri üstlerine aktarmaktır (Şimşek vd., 2011: 266).

C-1: Yöneticiler, problemi ilgili astları bir grup haline getirmeden tek tek paylaşırlar ve onların görüş ve yorumlarını alırlar. Daha sonra astların bilgilerini yansıtan ya da yansıtmayan karar alabilirler (Şimşek vd., 2011: 266).

C-2: Yöneticiler, bir grup toplantısında astlarıyla sorunu paylaşır ve astların fikir ve önerilerini toplar. Yönetici yalnız karar verirken yine de bu karara astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir (Keçecioglu, 2003: 192).

G-2: Yöneticiler, problemi astlarına grup halinde açarlar ve sorunun çözümü için hep birlikte alternatifler yaratmaya çalışırlar. Yönetici bu sırada kendi fikrini kabul ettirmek için gruba baskı yapmaz ve grubun üstünde anlaştığı çözümü kabul eder (Şimşek vd., 2011: 266).

Yukarıda ortaya konan bu beş liderlik stilinden AI ve AII otokratik liderlik tarzını yansıtmaktadır. CI ve CII ise karar mekanizması kendisi olması

gerekçesiyle danışman olarak nitelendirilebilecek bir liderlik tarzını ortaya koymaktadır. GII tarzı ise katılımı destekleyen bir liderlik stilini yansıtmaktadır. Etkin liderlik için önemli olan stratejinin özgün olarak belirleneceği üzerinde duran teorisyenler, karar verme sürecinde en etkin olacak tarzı belirlemek adına; kararın kalitesini, astların kararları benimsemesi ve kabul etmesi, karar vermek için belirlenmiş zaman dilimi olmak üzere bu üç değişkenin önemini vurgularlar (Dikmen, 2012: 79).

1.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak ünlü tarihçi James MacGregor Burns'un 1978 yılında yazmış olduğu "Leadership" adlı kitapla ortaya çıkmıştır. Burns (1978) liderlik kavramını dönüşümcü (transformational) ve etkileşimci (transactional) olarak iki şekilde kavramsallaştırmıştır. Burns dönüşümcü lideri 'izleyiciler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi' şeklinde tanımlamıştır (Bass ve Riggio, 2006: 3). Temelleri Burns (1978)'un çalışmalarına dayanan dönüşümcü liderlik kavramı daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bass (1985) dönüşümcü liderliğin nasıl ölçüleceğini ve izleyicilerinin performansını ve motivasyonunu nasıl etkilediğini açıklamaya odaklanmıştır. Daha kapsamlı bir liderlik çerçevesinde son zamanlarda Bennis, Tichy, Ulrich, Burns ve diğer araştırmacılar da dahil olmak üzere bir çok yönetim yazarı tarafından dönüşümcü liderlik teorisi etiketi altında tartışılmıştır. Tichy ve Ulrich (1984) Dönüşümcü liderliği, bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanması da dahil olmak üzere önemli örgütsel değişiklikleri içerdiği şeklinde tanımlamışlardır (Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991: 9). Liderlik literatüründe yeni bir yaklaşım olarak kabul edilen dönüşümcü liderlik Burns (1978) tarafından ortaya konulmuş ve Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir.

Burns (1978) dönüşümcü liderliği, "liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek ahlaki ve motivasyon seviyelerine yükselttikleri" bir süreç olarak tanımlar (Burns, Dani, Masood ve Backhouse, 2006: 942).

Liderlik alanında yapılan çalışmaların ulaştığı son aşamalardan biri olan dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı, örgütlerin yeniden yapılanma ve değişim süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını

bütünleştirmektir. Dönüşümcü liderler, işletmelerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Dönüşümcü liderler birey motivasyonunun artırılmasını, izleyicilerinin kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar (Northouse, 2013: 161). Astlarını yapacakları iş konusunda motive eder, astlarının beklentilerini ve performanslarını artırır, onların liderlik kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006: 4). Kurumlarının değerlerini ve normlarını yeniden düzenlemeye ve gerektiğinde hem iç hem de dış değişimlere uyum sağlamaya ve bunları teşvik etmeye destek olur (Avolio vd., 1991: 10).

Erçetin (2000: 60)'e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneğidir. Dönüşümcü liderliğin öğeleri ise; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlamadır.

Bass (1990: 21)'a göre dönüşümcü liderlik, liderlerin çalışanlarının çıkarlarını genişletip yükselttiklerinde, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde görmeye başladığında, grubun amaç ve misyonlarının farkındalığını ve kabulünü sağladıklarında ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderler dört temel özelliklerle karakterize edilmektedir. Bunlar: (1) Vizyonlarını izleyicilerine kabul ettirebilecek karizma ve yeteneğe sahiptirler, (2) izleyicilerinde amaç farkındalığı ve bilinci oluşturarak ilhamsal motivasyonu oluştururlar, (3) izleyicilerini farklı düşünme konusunda cesaretlendirerek entelektüel uyarımı teşvik ederler (4) izleyicilerinin ihtiyaçlarını bilirler ve karşılanmasına yönelik bireysel destek sağlarlar (Bass, 1990: 19-31).

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerine vizyon kazandıran; bu vizyona sahip olanların da katkıda bulunması için ek misyonlar veren, örgüt içinde değişimler yaparak kişilerin yaptıklarından veya yapabileceklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62-64). Keçecioğluna (2003: 34)'a göre ise dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak,

değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak kabiliyetlerin/yeteneklerin bir kümesidir.

Dönüşümcü liderliğin, karizma ve esini bir araya getiren, izleyicilerin örnek aldıkları, bir bakıma gıpta ettikleri bir model olduğunu söylemek mümkündür. Aynı zamanda dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artırır (İşcan, 2006: 164).

Dönüşümcü liderlikte takipçiler liderlere karşı güven, takdir, sadakat ve saygı hissederek ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayacak bir motivasyon duyarlar. Lider, takipçilerinin; işten elde edilecek sonucun öneminin daha çok farkında olmalarını sağlar, onları örgüt ya da takım uğruna kendi kişisel çıkarlarını aşmaya teşvik eder ve üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirerek değiştirir ve güdüler (Yukl, 2018: 322).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran, astların ödüllendiren ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye emek sarf eden kişidir. Aynı zamanda grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu artırmasına önem verme yolu ile astların sadece var olma amacı gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen, yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. İzleyicilerinin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta, ilham kaynağı olmaktadır (Yavuz, 2009: 54). İş görenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek güdüler (Celep, 2004: 24-25).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin zorlu mücadelelerine girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar, çalışanlar ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi gösterirler, her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı

farklı fakat adil davranırlar ve sonuç olarak liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar kendilerini özel ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların başarısını artırıcı bir etki ortaya çıkarır (İşcan, 2006: 164). Başka bir ifadeyle, izleyicilerinin çevresindeki engelleri aşmalarında ve eksiklerini karşılamalarında yol göstermektedir. Astların yetersiz yönlerini belirlemede ve performanslarını harekete geçirmede ihtiyaç duydukları çözüm yollarını önermektedirler yani performans sağlamak için izleyicilerin motivasyonunu etkileyen değişkenleri de dikkate almaktadırlar (Öcal ve Özalp, 2000: 214).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Bir başka açıdan dönüşümcü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yetkinliklerini ve böylece örgütlerinin vizyonu ile uyumlu olacak biçimde, ilgilerini ve kişisel hedeflerini değiştirebilen kişilerdir. Bu noktada, dönüşümcü liderlerin izleyebilecekleri üç yoldan söz edilebilir; izleyicileri için karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verirler, onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya entelektüel açıdan onları uyarabilirler (Bolat ve Seymen, 2003: 66).

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

Dönüşümcü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde dört temel özelliği bulunduğunu görmekteyiz. Bu özellikler; karizma (idealised influence), ilham (inspirational motivation), entelektüel etki (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualised consideration) dir. (Avolio vd., 1991; Bass, 1990; Bono ve Judge, 2004; Yukl, 2018). Dönüşümcü liderlerin uyguladıkları belli başlı yönetim tarzları aşağıda sınıflandırılmaktadır.

1.3.1.1. Karizma- İdealleştirerek Etkileme

Karizma, rol model olarak davranan lideri tanımlamaktadır (Nourthouse, 2013: 167) Lider arzu edilen bir geleceği ön gördüğünde, amaca giden yolu izleyicilerine açıkça ifade ettiğinde, yüksek performans standartları belirlediğinde ve kararlılık ve güven izlenimi verdiğinde ortaya çıkan dönüşümcü liderlik özelliğidir (Bass, 1999: 11).

Dönüşümcü liderliğin karizma-idealleştirme boyutunda lider, izleyicilerine saygı gösterir, genel misyona olan güvenlerini inşa eder ve güvenlerini kazanarak izleyiciler üzerinde etki yaratabilir. İzleyicilerinin imkansız olduğunu hissettikleri hedefleri gerçekleştirebilecekleri göstererek, ilgilendikleri tüm potansiyellerini elde edebileceklerine ikna eder (Avolio vd., 1991: 15).

Karizma, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesi ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını (Avolio ve Bass, 1999: 444), liderin iş yapma tarzı ile ilgili olarak yüksek moral ve etik standartlar koyması ve böylece grup üyeleri nezdinde kazandığı saygı dolayısıyla grup üyelerinin kendisine bağlılıklarının artması durumudur (Koçel, 2015: 696).

1.3.1.2. İlham Verme – Motivasyon

İlham verici motivasyon, değerlere ve ideallere dayanan gelecek için güçlü bir vizyona sahip liderleri ifade etmektedir (Bono ve Judge, 2004: 901). Dönüşümcü liderlerin bütün örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri iş görene ilham vermesi ve iş gören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü lider iş göreni etkiler ve lider olmaları yönünde katkı sağlar (İşcan, 2006: 160). Lider, izleyenler için moral kaynağı oluşturur. Lider grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amaçlara ulaşacağına tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip, 1998: 5).

Astların ve örgütlerin yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilmeleri dönüştürücü liderlerin motive etme yollarından bazılarıdır ve böylelikle liderler astları arasında amaç birliği ve grup bilinci sağlayarak onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını yani motive olmalarını sağlarlar (Güney, 2011: 414).

İlham verme, üst düzeyde hedeflere ulaşmada, izleyicilerin algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün misyonuna ve grup amaçlarına sahip

çıkılmasını sağlar. Liderler ilham-motivasyon yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve bunlara ulaşma sürecinde her bir izleyicinin üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir (Özalp ve Öcal, 2000: 215).

1.3.1.3. Bireysel İlg

Dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel ilgi boyutu liderin astlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterdikleri destekleyici bir ortam oluşturabilen lideri tanımlar (Northouse, 2013: 169). Bireysel düzeyde ilgi özelliği; astlarının kendilerini geliştirmelerine dikkat ettiğinde, bu konuda astlarını yönlendirdiğinde, onların kişisel problemleriyle ilgilendiğinde (Avolio ve Bass, 1999: 444), her bir takipçisinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklandığında ve tam potansiyellerine ulaşması için desteklediğinde ortaya çıkar (Avolio vd., 1991: 15).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin her biriyle ayrı ayrı ilgilenerek, kişisel gelişimlerini sağlar. Bunun için, izleyicilerinin psikolojisi ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır. Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 216).

Lider astların bireysel gereksinmelerini dikkate alır ve astların temel gereksinmelerinden daha üst düzeyde gereksinmelerini karşılamak için çaba gösterir. Görev dağılımı, astlara öğrenme fırsatları oluşturacak biçimde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür. Astların kaygılarını dinler ve ilgi gösterir. Astların kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 6).

Dönüşümcü lider bireysel ilgi davranışı ile örgütte izleyenlerinin hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir. Koçluk becerileri ve empati yeteneği gelişmiştir.

Liderin izleyenlerine destek olması, kişisel dikkat göstermesi ve yaptıkları işi takdir etmesi, izleyenlerin özgüvenlerini güçlendirmektedir. İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, iş görenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmektir (Yavuz, 2009: 54).

1.3.1.4. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım yoluyla, dönüşümcü liderler izleyicilerine problemleri yeni ve benzersiz şekilde düşünme konusunda yardımcı olur, izleyiciler gelecekteki sorunları tanımak, anlamak ve nihai olarak çözmek için kendi yeteneklerini geliştirirler (Avolio vd., 1991: 15). Liderin izleyicilerini karşılaştıkları problemleri çözme konusunda sorgulayıcı olmaları için teşvik etmesini ifade eder (Avolio ve Bass, 1999: 444).

Zihinsel teşvik özelliğinde dönüşümcü lider, çalışanlarını daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda ortaya çıkar (Bass, 1999: 11), astlarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları için teşvik eder (Bono ve Judge, 2004: 902), astlarının karşılaştıkları sorunlara çözüm bulup çözmeleri konusunda kendilerine destek olurlar (Northouse, 2013: 69). Entelektüel olarak uyarıcı liderler, çalışanlarına eski sorunlarına yeni bakış açısı gösterme, problemi çözümedeki zorlukları görmelerini öğretme ve rasyonel çözümlere vurgu yapma konusunda isteklidirler (Bass, 1990: 21).

Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyicilerine işleri eski usulle yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik eden kişidir. Bu boyut, izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretmeleriyle kendini gösterir (Bolat ve Seymen, 2003: 67-68).

Dönüştürücü lider entelektüel uyarım davranışı ile astlarının mevcut durumu değerlendirmelerini, vizyonlarını formüle etmelerini ve uygulama esaslarını belirlemeleri gibi konularda sorgulama ve katılım içerisinde olmalarını sağlarlar. Entelektüel uyarım yolu ile astların durumların belirsizliğinden kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırır, özetle entelektüel uyarım liderin astlarının sorunların farkına varmalarını ve yaratıcı çözümler getirmesini sağlama sürecidir (Güney, 2011: 415).

Şekil 5'te dönüşümcü liderlik boyutları özetlenmektedir.

Karizma: Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, övünç duyma, güven ve saygı kazanma.

İlham: Yüksek beklentileri karşılama, çabaları yönlendiren sembollerden yararlanma.

Entelektüel Etki: Zekayı geliştirme, akılcılık, sorun çözmede dikkatli olma, yeni fikirler ve güçlendirme.

Bireysel İlgisi: Personelle hakkaniyetle uygun ödül verme, güdüleme ve teşvik etme.

Şekil 5. Dönüşümcü liderlik boyutları

Kaynak: Bass, B. M., 1990

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK SÜRECİ

2.1. Yenilik (İnovasyon) Kavramı

Günümüzde ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişiminde kritik öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkan inovasyon İngilizce kökenli bir kavram olup İngilizce’de buluş anlamına gelen “innovation” adlı terimin ticari kazanç dönüştürme potansiyeli olarak ifade edilirken Türkçe’de “yenilik”, “buluş” ve “icat” gibi kavramlarla adlandırılmakta olan bir kavramdır (Bozkurt ve Tascioğlu, 2007: 1). Yenilik ile ilgili olarak yazarlar tarafından çok sayıda tanım yapılmış olup, bu tanımların pek çoğunun birbiriyle benzerlik gösterdiği, ancak bir kısmının ise yeniliği farklı açılardan ele alarak kavramı açıklamaya çalıştığı görülmüştür (Durna, 2002: 5).

Zehrer ve arkadaşlarına (2013:14)’a göre icat kavramının taşıdığı anlam yeni bir şey yaratmak iken, yenilik kavramı ise yeni ürünler meydana getirmek ve bir işletmenin üretim döngüsüne yeni bir süreç uygulamasıdır.

Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler ‘inovasyon’ olarak adlandırılmaktadır. İnovasyon en geniş anlamıyla bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 2).

Literatürde inovasyon kavramı J. Schumpeter ile özdeşleşmiştir. Schumpeter (1965) inovasyonu dar anlamda, yeni bir üretim fonksiyonu geliştirmek olarak tanımlamıştır. Schumpeter (1965)’e göre inovasyon, yeni bir ürün icat etmek, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, hammadde ya da yarı mamul madde temini için yeni kaynaklar geliştirmek ve monopol bir durumun yaratılması gibi herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturmak vb. faaliyetleri kapsamaktadır (Işık ve Kılınç, 2014: 14).

Her bir disiplinde farklı etkileri olan ve çeşitli açılardan farklılık gösteren bir dizi “yenilik” tanımı bulunmaktadır (Zehrer vd., 2013: 13). Schumpeter

(1965)'e göre yenilik, “dinamik bir ekonomik çevreye maruz kalan girişimcinin özelliklerine” bağlıdır (Zehrer vd., 2013: 13).

Vujicic ve Jovicic (2013: 235)'e göre yenilik; yeni bir ürün, yeni bir süreç, yeni bir fikir, yeni bilgi formunun oluşturulması ve başarılı bir şekilde uygulanmasıyla meydana gelen bireylere kalite veya yarar sunmanın yeni bir yoludur. Rogers (1983: 11) yeniliği; birey ya da başka bir birim tarafından yeni kabul edilen bir fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlamıştır. Özetle yenilik bireylerin yeni fikirler üretmesi ile başlayan bir süreçtir (Keng, Mahmood ve Beris, 2013; Scott ve Bruce, 1994).

Daft, (1978) ve Evan (1984) göre yenilik, organizasyonun değişimi ile ilgili bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütteki bu değişim, organizasyonun dış çevresinde meydana gelen değişikliklere cevap vermesi şeklinde olabilir ya da dış çevrenin örgüte etkilerini önleyici önlemler alması şeklinde gerçekleşebilmektedir. Örgütün dış çevreye karşı aldığı önlemleri ya da çevredeki değişikliklere nasıl cevap verdiğini kapsamı açısından inovasyonun tüm tiplerini de içeren geniş kapsamlı bir tanımlama yapmak uygun olmaktadır. Bu inovasyon tanımı içinde yeni ürün ya da hizmetler, yeni süreç teknolojileri, yeni örgüt yapıları, yönetim sistemleri ya da örgüt üyelerine uyan yeni planları yer almaktadır (Damanpour, 1996: 694).

Yenilik, farklı ve yeni fikirler geliştirmek ve bunların uygulamasını gerçekleştirmek, daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek şeklinde ortaya çıkabilir. Yenilikçi işletmeler mevcut olan ürün ve hizmeti daha kullanışlı, daha güzel, daha yararlı hale getirmektedir. Yeni ürün, hizmet veya iş yapış yöntemlerinin ortaya çıkarılması ve bu ürün ve hizmetlerin satılması veya iş yapış yöntemlerinin uygulanmaya başlanmasıyla yenilikçilik ortaya konmuş olur. (Peçen ve Kaya, 2013: 99-100).

2.2. Yenilikçi İş Davranışı

İşletmeler için oldukça dinamik bir yetenek olan yenilikçi davranışın önemi son yıllarda giderek artmaktadır. İşletmeler dinamik ve rekabet yoğun çevrede varlıklarını sürdürebilmek, performansını artırabilmek için yenilikçi

olmak durumundadır. Çünkü yenilikçi davranışların içselleştirilerek örgüt içi sistematik bir faaliyet haline getirilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Benimsenmiş bir kültür olarak, yeni fikirlere açık olmayı ve esnekliği esas alan yenilikçilik yaklaşımı, problemlerin çözümü için yeni düşüncelerin geliştirilmesi, yeni kazanımlar sağlayacak biçimde yeni fikirlerin, yeni ürün veya sürecin, yeni bir yönetsel ya da örgütsel yöntemin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Çalışkan, 2013: 95).

Yenilikçi iş davranışı; rol performansına, gruba veya örgüte yararlı olması için grup içinde veya örgütte yeni fikirlerin istekli olarak üretilmesi, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanabilir (Janssen, 2000: 288; West ve Farr, 1989: 15-30).

Yenilikçi iş davranışı ile ilgili literatüre bakıldığında birçok farklı tanım bulunmaktadır. Kanter (1998: 96)'e göre, yenilikçi iş davranışı dört adımdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; fikir üretme, fikri gerçekleştirmek için gerekli yapıyı kurma, fikri bir modele dönüştürme ve yeni fikrin örgüt içerisinde benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Kanter (1988)'in yenilikçilik modelinde, özellikle ilk sürece bakıldığında bireysel düzeyde bir süreç olduğu görülmektedir (Keng vd., 2013: 93).

Scott ve Bruce (1994)'a göre ise yenilikçi iş davranışı süreci; fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir uygulamasından oluşan üç farklı davranış grubu olarak değerlendirilmiştir. Bu sürecin ilk adımında, fikir üretme yani yeni ve faydalı fikirlerin üretimi gerçekleşir. Bu adım; bilgi toplamak, problemi tanımlamak, yeni çalışma yöntemleri araştırmak ve probleme çözüm üretmek gibi davranışları içerir (Janssen, 2000: 288). Fikir üretildikten sonra gerçekleşen fikir tanıtımı aşamasında, birey çevresindeki kişilerle sosyal ilişkiler kurarak fikrinin kabul edilmesini ve fikrine destek verilmesini sağlamaya çalışır. Sürecin son adımı ise, fikrin uygulanmasıdır. Bu adımda, birey bir model geliştirerek veya bir protatip üreterek fikrini uygulamaya dönüştürür (Janssen, 2000: 288; Scott ve Bruce, 1994: 581).

Rogers (1983: 22) yenilikçi iş davranışını, bir bireyin ya da bir birimin sistem içerisinde diğer birey ya da birimlerden yeni fikirlere nispeten daha erken adapte olması ve benimsemesi şeklinde tanımlamaktadır.

Yenilikçi davranış, örgütün yararına olabilecek fikirleri oluşturma ve uygulama, problemleri tanımlama ve bu problemleri örgüt içinde çözme uygulamalarını kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, düşünce geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Yenilikçi iş davranışı çalışanların iş, grup veya örgütteki rolleri içerisinde başarı için yeni ve kullanışlı fikirler, ürünler, süreçler ve prosedürler ortaya koymasındır (Işık ve Aydın, 2006: 3).

2.3. Yenilik Tipleri (Türleri)

Kavram olarak tam bir tanımlamaya sahip olmayan yenilik için türleri konusunda da tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı disiplinlere ait yazınlarda yenilik bir firmanın ürünlerinde hizmetlerinde, üretim yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilmektedir. Bunlar da sırası ile, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yeniliği ve radikal-kademeli yeniliği olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2006: 2).

2.3.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürün yeniliği, yeni pazarlar veya müşteriler oluşturmak, mevcut pazarlarda müşteri memnuniyeti sağlamak için yeni ürün ve hizmet üretmeyi amaçlamaktadır (Wan, Ong ve Lee, 2005: 262). Bir örgütün sahip olduğu ürün ya da hizmette değişikliğe gitmesi ürün yenilikçiliği olarak tanımlanmaktadır (Tidd, Bessenat ve Pavit, 2005: 10). Ürün yeniliği, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması olarak tanımlanabilir (Elçi, 2006: 3).

Ürün yeniliği, işletmenin ürün karmasında yapılan gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ve bunların gelişmelerini yansıtır. Ürün yenilikleri genellikle teknoloji yönlü işletmelerde yapılmakta ve işletmelerin rekabetçi konumlarını geliştirebilmelerine yardımcı olarak pazarda varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktadır (Kılıç, 2013: 62-63).

Wang ve Ahmet (2004: 304), ürün yeniliğini diğer yenilik türlerinden ayırt ederek önemli bir boyut olarak ele almaktadır ve ürün yeniliğini, yeni ve orijinal ürünlerin uygun zamanda pazara sunulması olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi

ürünler, işletmeler için büyüme ve yeni alanlara genişleme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca şirketlerin rekabetçi pazarda hakim durum oluşturmalarına ve yeni girenlere piyasada önemli bir yer edinme fırsatı vermesine izin vermektedir.

Oslo kılavuzunda (2005: 52) ürün yeniliği, “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması” olarak tanımlanmaktadır. Teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir.

2.3.2. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yeniliği, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünün yepyeni yöntemlerle yapılmasını ve bu doğrultuda maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içermektedir (Kılıç, 2013: 64-65). Süreç yeniliği, farklı ve yeni bir üretim-dağıtım yönteminin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişmiş hale getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Elçi, 2006: 9).

Süreç yeniliği, örgütün yeteneklerini ve kaynaklarını arttırabilme yeteneği ile doğrudan bağlantılıdır. Örgütün kaynaklarını ve yeteneklerini arttırabilmesi, yaratıcı üretim yöntemlerinin gereksinimlerini karşılayacak olan kaynakların ve yeteneklerin yeniden birleştirilmesi ve yeniden şekillendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Aynı zamanda süreç yeniliği üretimde maliyetleri azaltmayı ve kaliteyi korumayı da amaçlamaktadır (Ojasalo, 2008: 52).

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ve iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Donanım ve yazılımda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç yenilikleri, yüksek üretkenlik, daha yüksek kar gibi farklı faydalar elde etmek için teknolojinin etkisine odaklanmaktadır (Vujicic ve Jovicic, 2013: 236).

Oslo kılavuzu (2005: 53)'na göre süreç yeniliği; yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Süreç yeniliği, bir endüstri, organizasyon veya bölüm için yeni olan ve girdileri çıktılarına dönüştürmede kullanılan teknolojiadaki araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek şeklinde gerçekleştirilebilir.

Süreç yeniliği işletmeler için önemli stratejik bir rol oynamakta rekabet avantajı için güç yaratmaktadır. Örneğin, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen "tam zamanında üretim" sistemi, Toyota'nın diğer bir süreç yeniliği olan 'Jikoda', otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlamaktadır. Datasel Bilişim Sistemleri A.Ş. tarafından geliştirilen Galleon adlı yazılım, tüm işletme ve kuruluşlar için önemli bir süreç yeniliği olma özelliği taşımaktadır. 1993 yılında kurulan Goldaş'ın geliştirdiği bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemi de teknolojik süreç yeniliğine güzel bir örnek oluşturmaktadır (Elçi, 2005: 9-10).

2.3.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). Pazarlama yeniliği yeni tasarımların gerçekleştirilmesini, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesini, uygulanmasını ya da mevcut ürünlerin iyileştirilmesi süreci kapsamaktadır (Moreira, Silva, Simoes ve Sousa, 2012: 119).

Ürün yeniliğinin odak noktasında ürünün yeniliği yer alırken, pazarlama yeniliğinde, pazar odaklı bakış açılarındaki yeniliğe odaklanılmaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305) Pazar odaklı bakış açısından yola çıkarak pazarlama

yeniliğinde asıl amaç hedef pazarın iyileştirilmesi, daha iyi ve yeni potansiyel pazarları tanımlamaktır (Ojasalo, 2008: 52).

Pazarlama yeniliği, yeni fikirleri geliştirme, yaratma ve sürdürme sürecini çevreleyen ve satışların gelişimini, ürünlerin, hizmetlerin tutundurulmasını ve müşterilerin ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde karşılanabilmesine yönelik olan stratejilerin tanımlanmasını kapsamaktadır (Kılıç, 2013: 92).

2.3.4. Organizasyonel Yenilikçilik

Organizasyonel yenilik; bireysel, organizasyonel ve çevresel etkiye cevap verme yollarından birisidir. Bu şekilde çevresel değişimlere uyum sağlayarak sürdürülebilir bir gelişme amaçlanır. Bir organizasyonun yenilikçi uygulamalarının başarısı, genellikle o organizasyonun sahip olduğu insan kaynağının bilgi, uzmanlık ve yeteneğine bağlıdır. Organizasyonlar yenilikçilik düzeyini artırmak için insan sermayesini daha iyi kullanmak ve onları daha yetenekli kılmak suretiyle kaldıraç etkisinden yararlanabilir. Yüksek düzeyde bilgili ve yetenekli insan sermayesine sahip olmanın, yenilikçilik fırsatlarını bulma ve uygulama açısından önemi büyüktür (Peçen ve Kaya, 2013: 99-100).

Organizasyonel yenilikler, ürün veya hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişini arttırabilmekte, işletmelerin yeni bilgi ve teknolojilerini kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir (Hage, 1999: 603). Yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi veya uyarlanarak kullanılması ile bir firmanın rekabet gücünün yükseltilmesini ifade etmektedir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 3).

Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır. İşin organizasyonel birimler içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 56). Başka bir deyişle, işletme için yeni fikirlerin uygulanması, direkt olarak girişim, dolaylı olarak tüketiciler için ilave bir değer yaratılması, üründe, hizmette, organizasyondaki iş süreçlerinde, yönetim ve

pazarlama sistemlerinde yeni veya ilave bir değer şekillendirmeyi tanımlamaktadır (Kılıç, 2013: 91).

2.3.5. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Yenilik, pazarın ya da onu kullananın yenilik düzeyini algılama biçimine ve yeniliğin oluş seyrine göre radikal ve kademeli yenilikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Radikal yenilikler, yeni pazarlara girişte gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş yapma modelleri yaratan yeniliklerdir. Kademeli yenilikler ise işletmede kullanılan süreçlerin mühendislik açısından kademeli olarak yenilenmesi ve performansın artırılmasını kapsamaktadır (İraz, 2010: 91-92).

Radikal yenilikler, işletme yapısında veya pazar yapısında köklü dönüşümler yaşanmasına neden olan değişimleri ve/veya yenilikleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle radikal yenilikler özellik olarak hem tamamen yeni, hem de oldukça riskli olguları kapsamaktadır. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirir ve genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluşturur. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri gerektirdikleri için radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekir. Ancak bu riskli ve yeni kararların başarıya ulaşması işletmeyi beklentilerin üzerinde bir kâr düzeyine taşıyabilmektedir (Durna, 2002: 71).

Kademeli yenilikler ise mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesi ya da mevcut ürünlerin uzantısı şeklinde gelişmektedir. Kademeli yenilikler, genellikle pazar çekişli yenilikler olarak ya da bir başka deyişle pazar odaklı yenilikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin pazar odaklı olmaya ve pazarda belli bir yer elde etmeye başlamalarıyla birlikte kademeli yenilikte gelişmeye başlamıştır. Bu gelişme aynı zamanda işletmeleri pazar odaklı olmaya ve daha yaratıcı düşünceye sahip olmaya zorlamıştır. Kademeli yeniliği, tüketicilerin artan ihtiyaç ve talepleri karşısında işletmelerin kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerini geliştirmek amacıyla mevcut teknolojiyi işlevsel hale çevirebilmeleri şeklinde ifade edebiliriz (Aygen, 2006: 40-41). Kademeli yenilikler, müşteri beklentilerini karşılamak için mevcut üretim süreçlerini ve sistemlerini iyileştirmek amacıyla yapılan küçük değişimleri kapsamaktadır. Yeni

kurulan işletmelerde sürekli ve kademeli olarak yenilik performansını geliştirmektedir. Dolayısıyla işletmeler örgüt sınırları içerisinde gerçekleştirmeleri daha kolay olan kademeli yeniliği tercih ederler (Manimala, Jose ve Thomas, 2005: 413-424).

2.4. Yenilik Süreci

Örgütlerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekir. Yenilik ihtiyacı genellikle müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlanması sebebiyle ortaya çıkar. Müşteriler işletmenin sunduğu ürünleri beğenmeyebilir ya da onları eksik bulabilirler. Bu durumda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını gösterir. Bu nedenle müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini işletmenin sunmuş olduğu ürünler tam karşılamıyorsa işletmenin yeniliğe gitmesi gerekir (Durna, 2002: 115).

2.4.1. Yenilik Fikrinin Oluşması

Yenilikle ilgili fikirler çok farklı ve çeşitli kanallardan gelebilir. Bu kanallar müşteriler, Ar-Ge faaliyetleri, rakipler, çalışanlar, fuar ve sergiler, distribütörler, yasal ve mesleki kuruluşlar ile üniversite gibi araştırma kuruluşları şeklinde sıralanabilir. Fikir yaratma teknikleri olarak beyin fırtınası, özel amaçlı grup çalışmaları, problem çözme teknikleri, erken dönem hızlı prototip çalışmaları, ihtiyaçlar listelemesi gibi birçok teknikten yararlanılabilir (Kulaklı, 2005: 104).

Bu aşamada çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri çok önemlidir. Yeniliklerin oluşmasında ya da değişiklik yapılacak bir yenilikte çalışanlardan gelen bu önerilerden yararlanılacaktır. Bu nedenle bu aşamada örgütte olabildiğince çok fikrin yaratılabilmesi için çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilebildiği, bilgi akışının önündeki tüm engellerin kaldırıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır (Durna, 2002: 120).

Fikirlerin toplanması, kişilerin içsel yargı ve önsezilerine göre bilgileri toplaması ve değişik açılardan durum analizini yapması, yeni fırsatların ve problemleri algılaması, sorgulaması ve hayal etmesiyle ilgilidir. Belirli bir plan

doğrultusunda kişilerin fikirleri üretme yeteneğindeki tercihleri fikirlerin seçilmesi ya da ayrıştırılmasıyla sorunlara çare bulunmasından ziyade onlardan fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi istenir. Bu konudaki fikirler ve gerçeklerle ilgili her şeyin iyi tarafını ve kötü tarafını da görmeleri gerekir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

2.4.2. Yenilik Fikrinin Değerlendirilmesi/ Kavramsallaştırılması

Yenilik sürecine kavramlaştırma aşamasıyla devam edilir. Bu aşama, fikirlerin üretimi aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel (örgüt içinde) ve dışsal (örgüt dışında) olarak değerlendirilmeye tabii tutulduğu, uygun olmayan fikirlerin elendiği, uygun olanların önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır. Kısaca, üretilen fikirlerin ön elemesi yapılarak yaratılan fikir sayısı azaltılır. Örgüt içinde yapılan değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı araştırılır. Burada fikirlerin ayrıştırılması işiyle uğraşılır. Aynı zamanda soyut düşüncenin anlaşılmasına çalışılır. Bunun sonucunda yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel (yargılar) öngörüler keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konuların açıklanmasını sağlar (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

2.4.3. Yenilik Fikrinin Geliştirilmesi

Bu üçüncü aşama yeniliğin geliştirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada toplanan fikirler önce içsel ve dışsal bazı değerlendirmelere tabi tutulur. İşletmenin amaçlarına ve kaynaklarına uygun olan yenilikçi fikirlerin laboratuvar ortamında yeni bir teknolojik ürün ya da sürece dönüşebilecek bir potansiyele sahip olup olmadığı araştırılır. Geliştirme aşaması temel olarak teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünceye ya da planın gerçek ürün ya da sürece taşınması aşamasıdır (İraz, 2010: 109).

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. Organizasyon içerisinde tüm çalışanların

fikirlerinin alınması ve dış çevrenin etkileri en önemli rolü oynamaktadır. Eğer işletme sadece Ar-Ge departmanlarını yeniliğin geliştirilmesi sürecinde aktif tutuyorsa bu ilerde maliyet hatalarını da ortaya çıkaracaktır. Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yeniliğin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir. Pazarlama ve Pazar araştırmalarını yapan takım üyelerinin sağlamış oldukları veriler doğrultusunda kavramlar ve teknik gelişim şekillenebilmelidir (Aygen, 2006: 55).

2.4.4. Uygulama

Uygulama aşaması, laboratuvar ortamında geliştirilmesi başarılı olan teknolojik bir ürün veya süreç prototipinin laboratuvar ortamı dışında denemesi ve izlenmesi aşamasıdır. Bu aşama, pazar testi aşaması olarak da bilinir (İraz, 2010: 109). Test esnasında ihtiyaç duyulan yerlerde ayarlamalar ve düzenlemeler yapılır. Bu testler hedef pazar dilimini içeren bir özel alanda veya distribütörlerin kontrolündeki alanlarda yapılır. Ürünün pazara tamamen sürüldüğünde karşılaşılabilecek muhtemel eksikliklerinin önceden tespitine yarar (Kulaklı, 2005: 107).

2.4.5. Ticarileşme

Ticarileşme aşamasında, uygulama aşamasını başarıyla geçen yeni ürün, büyük miktarlarda üretilerek pazara sunulur ve ticarileştirilir. Ürünün pazarda ticari olarak yer alması kararı verildiğinde, ürünün sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilmelidir. Burada satış ve dağıtım kanalları belirlenmekte, ürünün tanıtımının yapılacağı segmentlere karar verilmekte, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar hazırlanmakta ve etkin bir pazar konumlaması gerçekleştirilmektedir (Kulaklı, 2005:108; İraz, 2010: 109).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK, BENLİK KAVRAMI VE KONTROL ODAĞI

3.1. Kişilik Kavramı Ve Tanımı

Kişilik hakkında tek bir tanıma ulaşmak mümkün olmadığı için literatürde farklı kişilik tanımları bulunmaktadır. Bireylerin özelliklerini ön plana alan bir tanıma göre kişilik; insanın doğuştan getirdiği ve yaşamdan elde ettiği tecrübeler sonucu kazandığı, onu diğer bireylerden farklı kılan özelliklerin tamamıdır. McCrae ve Costa'nın 1989 yılında yaptıkları tanıma göre kişilik; insanın farklı durumlarda ortaya koyduğu davranışları tasvir eden, süreklilik arz eden, bireylerarası, duygusal, motivasyonel, deneyime dayalı etkileşim tarzıdır (Doğan, 2013: 56-57). Davranış bilimciler ve psikologlar açısından kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerini ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin diğer bireylerle olan ilişkilerindeki uyumu kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Türkel, 1992: 27).

Kişilik, insanların ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresine uyumu gibi tüm özellikleri içeren bir bütündür. Bu bütünlük içerisindeki tipik ya da özel davranışlar bireyi diğerlerinden ayırmaktadır. Kişilik özellikleri belirli şartlarda, belirli bir şekilde davranış eğilimi biçiminde de belirtilmektedir. Bu kapsamda ifade edilen kişilik özellikleri, uzun dönemli, tutarsız olmayan ve içsel sebeplerden kaynaklanan klasik bireysel niteliklerdir. Kişilik özellikleri bireylerin gözlemlenebilir davranış ve tutumlarını ve içsel deneyimlerini tanımlamak, belirli bölümlere ayırmak ve özetlemektir (Saltürk, 2006: 80)

Güney (2011: 185)'e göre kişiliğin başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Kişilik, doğuştan getirilen ve sonradan kazanılan özelliklerden meydana gelmektedir.
- Kişilik, sosyal ortam içinde sergilenen davranışların, bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamından oluşmuştur.

- Kişilik, davranışların toplamından oluştuğu gibi davranışlara da yön verir.
- Kişilik, planlı bir şekilde oluşturulan bir çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Her kişilikte doğuştan getirilen bir mizaç vardır ve bu mizaç kişiliğin vazgeçilmez bir özelliğini oluşturmaktadır.

Cüceloğlu'na (2004: 405) göre kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Tanımda kullanılan terimleri açarak gözden geçirecek olursak, bireyin kendini diğer bireylerden ayırt edici ilişki biçimi ile kastedilen, o bireyi başkalarından farklı kılan özelliklerdir. Tutarlılık kavramı ile zaman içerisinde o kişinin benzer durumlarda davranışının pek değişmemesi ifade edilmektedir. Yapılaşmış kavramı kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olması ve sistemin her biriminin birbiriyle bağlantılı olarak bir örüntü geliştirmesidir. Tanımda kullandığımız diğer bir kavram ise ilişki kuruluş biçimidir. Birey iç ve dış çevresiyle sürekli ilişki halindedir. Başka bir ifadeyle, birey kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar, kendi dışında yer alan insan, olay ve nesnelere algılar. Bireyin kişiliği, iç ve dış çevresiyle ilişkinin biçimini de belirlemektedir.

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Kişilik, içten ve dışarıdan gelen uyarıcıların sürekli etkisi altındadır; bu sebeple insanın fizyolojik, psikolojik, kalıtsal ve sonradan edindiği bütün yeteneklerini, duygularını, davranışlarını alışkanlıklarını, istek ve arzularını içerisinde barındırmaktadır (Yelboğa, 2006: 198). Özetle, kişiliği bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1997: 236). Kişilik ile ilgili verilen temel tanımlardan sonra kişiliği oluşturan temel faktörler üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği belirleyen faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, kişiliği oluşturan birçok değişken vardır ve değişik kuramcıların görüşlerine göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir. Bu bağlamda kişiliği oluşturan faktörleri; kalıtsal ve

bedensel faktörler, aileye bağlı faktörler, sosyal ve kültürel faktörler, sosyal sınıf faktörü, coğrafi faktörler ve diğer faktörler biçiminde bir gruplandırabiliriz (Türkel, 1992: 28).

3.1.1.1. Kalıtsal ve Bedensel Faktörler

Kalıtsal faktörler, biyolojik faktörler olarak da adlandırılmaktadır. Birtakım davranışsal ve psikolojik özelliklerin temelinde kalıtsal niteliklerin olduğu varsayılmaktadır. Kalıtsal özellikler; değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin şekillenmesinde fazla bir rol oynamasa da kişiliğin şekillenmesinde önemli işlevlere sahiptir. Ancak, kalıtsal özellikleri kişilik özellikleri bakımından genellemek doğru değildir. Genetik faktörler; zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynarken, kişiliğin belirlenmesi noktasında kişiden kişiye değişen sonuçlar vermesi bakımından farklıdır (Sarıtaş, 1997: 527-548).

Bireyin bedensel yapısı ve bu yapının fiziksel görünümü, cinsiyeti, sinir ve sindirim sisteminin özellikleri kalıtım yoluyla kazanılmaktadır. İnsanların yürüme, konuşma, gülme ve davranış biçimlerinin farklı olmasının nedeni bunların kalıtımsal faktörler tarafından belirlenmesidir. Ayrıca öğrenme, çevrelerden gelen uyarıcılara tepki vermeleri, baskılara karşı dayanma güçleri de birbirinden farklıdır. Bütün bu özellikler kalıtımsal farklılıklardan kaynaklanmakta ve farklı kişilik özelliklerini oluşturmaktadır (Güney, 2011: 189).

3.1.1.2. Ailesel Faktörler

Bireyin yetiştiği aile ortamı ve bireyler arası ilişkilerin niteliği kişiliğin oluşumunda rol oynayan temel etkenlerden birisi olarak kabul edilir. Aile ortamında, ana-baba davranış kalıpları çocuklar tarafından örnek davranışlar olarak algılanır. Anne-babanın demokratik bir yapıya sahip olması durumunda çocuğun daha rahat yetiştiği, daha objektif düşündüğü, daha rasyonel davrandığı, çevresindekilerle daha kolay ve iyi sosyal ilişkiler kurduğu ve sürdürdüğü belirlenmiştir (Sarıtaş, 1997: 527-548).

Sosyalleşme, bireyin sosyo-kültürel bir ortamda gelişmesidir. Aile hem bu gelişme ortamını, hem de daha geniş sosyo-kültürel bir ortamın bir parçası

bakımından önemlidir. Anne- babaların çocuklar ve aile ile ilgili temel inanç ve değerleri, kendilerini ve rollerini nasıl algıladıkları aile süreçlerinin ve bireyin sosyalleşmesinin anlam kazandığı temel bağlamı oluşturmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1990: 72-76).

3.1.1.3. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Kişiliğin oluşumunu etkileyen bir diğer faktör bireylerin içinde yaşadıkları toplum ve onun sosyal-kültürel özellikleridir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir; şöyle ki bireyler içinde buldukları sosyal-kültürel yapı tarafından uygun görülen davranış kalıplarını, bakış açılarını bilerek veya bilmeyerek benimseyecek ve bunların ışığında da kişilik özelliklerini ortaya çıkaracaklardır. Çünkü birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir (Çetin ve Beceren, 2007: 115). Esasında kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla değişir ve gelişir. Örneğin yemek yeme, giyinme şeklindeki değişimler ve bunun kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde kültür-kişilik ilişkisi daha açık bir biçimde görülebilir (Erdoğan, 1997: 242).

3.1.1.4. Coğrafi ve Fiziksel Faktörler

İklim, doğa ve yaşanan bölgenin bireylerin kişiliği üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bireylerin yaşadığı bölgenin soğuk veya sıcak iklim şartlarına sahip olmaları onların kişiliklerinde farklılıklar meydana getirmektedir. Örneğin sıcak iklim şartlarına sahip yerlerde yaşayanların daha sıcakkanlı ve yumuşak oldukları yönünde bir görüş hâkimken, soğuk iklim şartlarında yaşayanların daha sert mizaçlı oldukları ifade edilmektedir (Ersoy, 2009: 18).

3.1.1.5. Sosyal Yapı Ve Sosyal Sınıf Faktörü

Bireylerin ait olduğu sosyal sınıf bireyin eğitiminde, yaşam tarzında ve dolayısıyla düşünce ve eğilimlerinde belirleyici rol oynayacağından kişiliğin şekillenmesinde de etkilidir. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirlemekte, her bir sosyal statünün özel prestij

sembolleri ve hiyerarşik durumu bulunmaktadır. Kültürel yapı, kişiliğin genel özellikleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahipken sosyal yapı birbirinden farklı alt gruplara sahip olduğundan farklı kişilik tiplerinin oluşmasında etki olmaktadır. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirlemede, her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu bulunmaktadır. Rol davranışı da, bireyin diğer bireylere göre davranış farklılığı olarak görüleceğine göre, kişilik faktörlerinin başında, rol davranışı ve statü yer almaktadır (Ersoy, 2009: 17).

Yapılan araştırmalar olayların, bireylerin ve birey davranışlarının sosyal anlam sistemlerine göre değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu sosyal sınıflar kişilik tanımları, normallik-anormallik yargıları ve başkalarının davranışlarını değerlendirme gibi temel psikolojik gerçekleri ve hatta bir kimsenin kendi duygularını nasıl algıladığını bile etkileyebilmektedir. Sosyal sınıf faktörünün “gerçek”in tanımı üzerindeki ağırlıklı etkisi, kültürel ve kültürlerarası çözümlerinin psikolojik olayların incelenmesinde ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Özetle, bireyin ait olduğu sosyal sınıf onun yaşam biçimini, davranışlarını, ilişkilerini ve kişiliğini şekillendirmektedir (Kağıtçıbaşı, 1990: 71-72).

3.1.1.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında sayılan bu beş önemli faktörün dışında kalan başka etkileyiciler de bulunmaktadır. Kitle yayın araçları kişiliğin şekillenmesinde belirgin bir yere sahiptir. Bu nedenle, kitle yayın araçlarından yaygın olarak faydalanan kişilerle faydalanmayanlar arasında bir farklılık olacaktır. Aynı şekilde kitle yayın araçlarının yayın amaçları veya yayınlarının türü ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki bulunacaktır. Kitap ve dergiler önemli ölçüde çocukların yetişmesinde, gençlerin yeni davranış kalıpları elde etmelerine etkide bulunacaktır (Erdoğan, 1997: 243).

3.2. Benlik Kavramı ve Tanımı

Benlik kavramı psikolojik yapılar içinde en çok kuramsal ve deneysel ilgi gören yapılardan biridir. İnsan davranışının odağında bireyin benlik algılarının

büyük rolü bulunmaktadır. Kişilerin geliştirdiği benlik kavramı kalıtım ve çevrenin etkisiyle ortaya çıkmaktadır. İnsan çevre ile etkileşim sırasında çeşitli eylemlerde bulunmakta ve böylece yaşananlar, duyulanlar, hissedilenler benlik kavramını oluşturmaktadır. Benlik kavramı kişinin fiziksel, psikolojik, sosyal ve duygusal özellikleri, istekleri ve başarıları hakkında kendi düşüncelerinin bir bileşimidir (Gültekin, 2003: 36).

İnsanın benlik ve kişilik bütünlüğüne ilerlediği, seçimlerinde ve kararlarında özgür olduğu, değişme yeteneğine sahip olduğu, iç odakların etkisinde davrandığı Rogers tarafından vurgulanır. Her insanın içinde yaşadığı fenomenolojik alanı olduğunu belirtir. Fenomenolojik alanın bilinçli yanı benliktir (Aslan, 1992: 10-11).

Wall (1986) benlik kavramını kişinin kendine ilişkin algıları, duyguları ve tutumları olarak tanımlamaktadır. Güney (2011: 210) benlik kavramını, “insanın kendi kişiliğine yönelik algılarının ya da kanısının tamamı ile kendisini tanıma ve değerlendirme biçimidir,” şeklinde özetlemiştir. Benlik kavramında; Ben neyim? Amaç ve hedefim nedir? Ne yapabilirim? Değer yargılarım nelerdir? Gibi sorulara verilecek cevaplarla kişiye özgü bir benlik tanımlaması yapılabilir.

Benlik kavramını şahsın kendisine bakış açısı, kendisini zihninde temsil ediş biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. Ayrıca, benlik kavramı şahsın kendisi ile ilgili algılamalarının, kişisel atıflarının (yüklemelerinin), geçmiş yaşantılarının, gelecekle ilgili hedeflerinin, sosyal rollerinin onun zihninde temsil edilişi, ve zihinde kavramsal ben olarak odaklaşmasıdır (Aydın, 1996: 41). Özetle benlik kavramı kendimizi nasıl gördüğümüzü ifade etmektedir (Cüceloğlu, 2004: 406).

Benlik, gerçeği tanımak ve uyum sağlamak, çevreden gelen uyarıcıları algılamak, kavramları değerlendirmek, karşılaşılan engellere çözüm yolu bulmak, geleceğe ilişkin tasarımlar yapmak ve düzenekleri geliştirmek gibi görevleri yerine getirir. Benlik kişiliğe biçim veren kalıtsal ve çevresel faktörlerin ortak ürünüdür. Bireyin psiko-sosyal gelişimi sırasında şekillenir (Aslan, 1992: 7). Benlik kavramı kişinin kendisi ile ilgili tutum ve yargılarından oluşurken kişilik ise doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmektedir. Benlik, kişiliği yönlendiren ve şekillendiren bir öğedir.

3.3. Kontrol Odağı

Kontrol odağı kavramı, Sosyal Öğrenme Kuramı'ndan yola çıkarılarak geliştirilmiş ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez 1966 yılında Rotter tarafından kullanılmıştır. Bu bağlamda Rotter (1966) kontrol odağını, "bireyin çevre üzerinde kontrol sahibi olabilme yeteneği konusundaki algısı" olarak tanımlamıştır. Rotter kontrol odağını, Sosyal Öğrenme Kuramı çerçevesinde ele alarak, sorunları ve olayları kontrol etme davranışının bireyler tarafından nasıl algılandığını anlamaya ve bireyi yaşamı boyunca karşılaştığı her türlü olayın kişisel özelliklerinden mi yoksa kişisel kontrolün dışındaki şartlardan mı kaynaklandığına dair farklı bireysel inançlarını temsil eden bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır (Rotter 1966: 1-2; Marks, 1998: 252).

Kontrol odağı kişinin belirli bir davranışını belirli bir pekiştiricinin izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi sonucunda oluşmaktadır. Birey kendi yaptığı bir davranışın olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır (Dağ, 2002: 78). Böylece, bireyin pekiştirilen davranışları genel olarak iki şekilde sonuçlanmaktadır: pekiştiricinin davranışı ya "izler" ya da "izlemez" algılanması. Bu da öğrenme ilkeleri uyarınca genellemeye açık bir yaşantı olmakta ve birey gelişim süreci boyunca bu pekiştirme deneyimi türlerinden birinin ağırlık kazanabilmesiyle genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir. Pekiştiricilerin ya kendi ya da kendisinin dışındaki güçlerin veya şans ve kaderin kontrolünde olduğuna dair genel bir beklentiyi (inancı) benimseyebilmektedir. Birinci durumda bireyin "iç kontrol odağına", ikinci durumda ise "dış kontrol odağına" inandığı kavramsallaştırılmıştır (Dağ, 1991: 10).

Bireyler hayatları süresince deneyimledikleri olaylarda kontrol yetkisini bulundurma ve bulunduran hususunda farklı düşüncelere sahiptirler (Chang ve Huang, 2011: 274). Bireylerin deneyimledikleri olaylarda çeşitli inançları olduğu gibi bu olayların sebepleri ve çıktılarını yorumlama hususunda da farklı görüşleri bulunmaktadır. Buna göre bireylerin deneyimledikleri olayları, nelerin veya ne tür kuvvetlerin kontrol ettiğine dair inançları söz konusudur. Alanyazında bu inançlar ise kontrol odağı olarak tanımlanmaktadır (Erdem, 2016: 2). Kontrol odağı,

bireylerin deneyimlerini nelerin kontrol ettiği ve tutumları nihayetinde sağladıkları sonuçlarında başarı veya başarısızlık durumlarını hangi koşullara ve durumlara bağladığıyla ilgilidir (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 96; Dijkstra vd., 2011: 169; Basım ve Meydan, 2015: 101).

Kişilerin gerçekleştirdikleri tutumları doğrultusunda sağladıkları çıktıların oluşma sürecinde etkili olan faktörler; onların haricinde gelişen şartlar (dış) ya da kendi bireysel çabaları (iç) nihayetinde gelişen beklentileri olabilmektedir (Rahmati vd., 2014: 280-281). Buna göre kontrol odağı, kişi tutumları ardında yatan sebeplerle bir diğer ifadeyle sonuçların gelişiminde etkili olan faktörlerle ilişkili olduğu düşünülen hususlarda sonuçların doğmasına ilişkin; birey kendi çabalarının etkili olduğunu düşünüyorsa iç kontrol odaklı aksi halde kendi imkanları haricinde dış faktörlerin etkili olduğu kanısında ise dış kontrol odaklı bireylerden bahsedilecektir (Hisli Şahin, Basım ve Çetin, 2009: 155).

3.3.1. İç ve Dış Kontrol Odağı

Rotter kontrol odağını; olay ve durumları kendi davranışına ya da göreceli olarak kalıcı özelliklerine bağlı olarak algılayan kişinin sahip olduğu kontrol odağı inancını iç kontrol olarak tanımlarken (Küçükkaragöz, 1998: 15), dış kontrol odağında bireyler sonuçlarını kontrol edemez ve sonuçları diğer faktörlere bağlarlar (Rotter, 1966: 1; Rotter, 1990: 489).

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Basım ve Şeşen, 2006: 160).

Kontrol odağı, tek başına bir pekiştirici olmaktan daha çok, bireyin davranışının sıklığını kontrol eden ve pekiştiricilerin neye yol açtığına yönelik inanç ve beklentilerini ifade eden bir yapıdır. Rotter, (1966) bir pekiştiricinin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandırıldığı şeklinde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “Şans, kader ve kısmet”in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir (Marks, 1998: 251; Rotter, 1990:

489). Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilmektedir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 160). Başka bir deyişle, dışsal kontrol odağı, kişinin davranışlarının sonuçlarının ya da güçlerinin, şans, çekicilik, inanç ya da diğer güçlü insanlar gibi kişiden başka faktörlere dayandığı beklenti derecesi olarak ifade edilmektedir (Rotter, 1990: 489).

Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil daha çok dış koşullar tarafından belirlendiğine inanan kişiler bu inançlarının derecesine göre “dış kontrollü” olarak tanımlanır. Bu duruma göre; bir pekiştirme, özne tarafından onun bazı davranışlarını izleyen fakat başlangıçta onun davranışına bağlı olmadan var olarak algılandığında bu durum tipik olarak şans, kader ve kismetin sonuçları olarak veya onu çevreleyen büyük, karmaşık güçler nedeniyle tahmin edilemez olarak algılanmaktadır. Bir olay ya da durum birey tarafından bu yolla yorumlandığında bu inanç dış kontrol olarak tanımlanmaktadır (Küçükkaragöz, 1998: 26).

Bir kişilik boyutu olarak ele alınan ve incelenen bu özellikler yönünden bireylerin anlamlı olarak birbirlerinden ayrıldıkları yapılan birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur. İç kontrol odağına sahip olan bireyler kendilerini etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, toplumsal olaylarda daha aktif olduklarını, olumsuz etkilere daha fazla direnen ve okul, akademik başarılarının daha yüksek olduğunu belirterek olumlu kişilik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Dışsallar ise çevre üzerinde kontrollerinin olmadığına inandıkları ve olayları kontrol altına alamayacakları, kendilerine daha az güvenen, kendini tanımada yetersiz ve toplumsal kabul ihtiyaçları az olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Yeşilyaprak, 1990: 3). Bu bağlamda Phares (1976), iç kontrol odağına sahip bireylerin dış kontrol odağına oranla çevrelerini kontrol etmek için daha fazla çaba gösterdikleri, daha iyi öğrenim sergiledikleri, bilgiyi araştırmada ve kullanmada daha istekli olduklarını belirtmiştir. Bundan dolayı içsaller öğrenme ve problem çözmede daha iyi performans gösterirler (Spector, 1982: 484).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KONTROL ODAĞININ ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, Samsun Organize Sanayi Bölgesinde uygulanan anket verileri üzerinde istatistiki analizler yardımıyla dönüşümcü liderlik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Dönüşümcü liderler, organizasyonları bünyesindeki takipçilerinin varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden tanımlayarak ve eski problemlere yeni çözümlerle yaklaşarak takipçilerini davranışları hususunda yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda desteklerler (Bass ve Avolio, 1994: 3).

Dönüşümcü liderler, pazar yenilikleri başarısında da pozitif bir etkiye sahiptirler. Güçlü bir yenilik vizyonu yaratan ve kendine güven ve güç duygusu ortaya koyan liderler pazar yeniliğinde başarılı olmaya çalışırlar. Bu liderler yeniliğin başarıyla gerçekleşmesini sağlamak için takipçilerinin yenilikçi iş davranışlarına destek verirler (Gümüüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 464).

Yenilikçi iş davranışı Janssen (2000: 288) tarafından bir iş rolü, grup veya örgüt içinde fayda sağlamak için bilinçli olarak yeni fikirlerin oluşturulması, tanıtımı ve uygulaması şeklinde ifade edilmiştir.

West (2002: 357), ise yaratıcılığın yenilikçi iş davranışının en temel ögesi olduğunu; yenilik sürecinde problem ve performans sapmalarının fark edilerek, bu gereksinimlerin giderilmesinin yenilikçi davranışların geliştirilmesi ile başladığını belirtmektedir. Yenilikçi davranış, ayrıca “çalışanların yenilik sürecine katkı sağlayabildikleri” geniş davranış kalıplarını kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43).

Yenilikçi iş davranışını etkileyebilecek liderlik davranışları da belirlenmiştir. Bu davranışlar inovatif rol-modelleme, vizyon sunma, inovasyona ilişkin destek, fark etme, ödüllendirme, kaynak yaratma ve görev tahsisidir (De Jong, 2004: 9–12).

Üst kademe yöneticiler liderlik davranışlarıyla, çalışanları inovasyonla ilgili görevlerde deneyleme ve risk almaya teşvik ederler. Etkili iletişim ve ödüllendirme faaliyetleri aracılığıyla, organizasyon çapında girişimcilik ve yenilik süreci desteklenir (Li, Chen, Tang ve Jin, 2014: 6). Alan yazında, küçük ölçekli firmalarda gerçekleştirilen bir araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile girişim ve yenilik odaklılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzının, girişim odaklılığın yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu kanısına varılmıştır (Muchiri ve Mc.Murray, 2015: 17)

Alan yazında, dönüşümcü liderlik davranışlarının, organizasyonun yenilikçi davranışlarının üzerindeki etkisi, sekiz farklı ülkede büyük ölçekli işletmelerde çalışan 954 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmayla incelenmiştir. Liderin yenilikçi davranışlara ilişkin belirlediği vizyon çalışanlar tarafından benimsendiğinde, çalışanlar ortak amaçlar için daha fazla çalışmaya motive olmaktadır. Araştırma sonucunda, yenilikçi davranışların üzerinde en güçlü etkiye sahip boyutun dönüşümcü liderliğin vizyon boyutu olduğu görülmüştür (Engelen, Schmidt, Strenger ve Brettel, 2014: 124).

Bay ve Söker (2016: 698), gıda sektörü ve çevresinde faaliyetlerini sürdüren 13 firmada orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan 80 kişi ile gerçekleştirdiği anket çalışması nihayetinde dönüşümcü lider özelliklerine sahip bir yönetici, çalışanları memnun edecek, ekstra çaba göstermelerini sağlayacak, sahip olduğu yenilikçi ve girişimsel düşünceyle işletmede girişimcilik ruhunu ortaya çıkararak işletmede iç girişimcilik ve yenilikçi davranışlar için en verimli çalışma ortamını sağlayacağı kanısına varılmıştır.

Taşgıt ve Torun (2016: 121), Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üst düzey (sahip) yöneticilerinin yenilikçi davranış algıları, inovasyon sürecini yönetme tarzları ve işletmenin inovasyon performansı arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri incelemek amaçlı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaları

nihayetinde Dönüşümcü tarzda yönetme üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişkenin “Kalite artışı” sonuçlarıyla karşılaşmışlardır.

Alanyazındaki bir diğer araştırma ise 63 büyük ölçekli işletmede görev yapan 219 yöneticiye uygulanmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının organizasyonun yenilikçi faaliyetleri üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının, işletmede yeni fikirleri deneyimlenmesi ve yenilikçi davranışlarında destekleyici süreçlerin adapte edilmesinde etkili olduğu görülmüştür (Mokhber, bin Wan İsmail, Vakilbashi, 2015: 121).

Alanyazındaki bu bulgular bağlamında araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde tanımlanmıştır:

H₁: *Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

4.1.2. Dönüşümcü Liderlik Ve Kontrol Odağı İlişkisi

Dönüşümcü liderler, yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratarak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirerek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşma yollarını gösteren bireylerdir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, hayatları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe dair net ve kesin beklentileri gelişir (Coşkun, 2005: 85).

Başol ve Türkoğlu (2009: 738)' na göre kontrol odaklı yaklaşımın iç kontrol odağına sahipliği olumlu bir kişilik özelliği olarak gösterirken, dış kontrol odağına sahipliği ise, olumsuz bir durumu betimlediğini ifade etmiştir.

Kontrol odağının içsel olduğu bireyler, gerçekleştirilen davranışlarının kendi davranışlarının veya kişisel yatırımlarının (Chang ve Ho, 2009: 193-194) bir sonucu olduğunu kabullendiklerinden kontrol edilebilir olarak görülmektedirler (Serin, Bulut Serin ve Şahin, 2009: 1128).

Di Zhang and Bruning (2011: 87), iç kontrol odağının yüksek olduğu girişimci ve liderlerin, işletmelerinin kontrolünden vazgeçmeye veya müşterilerin, rakiplerin veya diğer dış varlıkların önerilerini aramaya istekli davranmadıklarını

belirtmişlerdir. Bu girişimcilerin, kendi yaratıcı fikirleri ve yenilikçi davranışları ile yönlendirilen rekabetçi bir örgüt kültürü oluşturmak istediklerini ifade etmişlerdir.

Karcioğlu ve Kaygın (2013: 1-7)'e göre Dönüşümcü liderler; stratejik düşünce yapısına sahip, çalışanlarına değer veren, risk alabilen, proaktif davranabilen, iyimser ve kararlı olan, içsel kontrol odağına sahip, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen liderlerdir.

4.1.3. Kontrol Odağı Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

De Jong ve Den Hartog (2007: 43-44), yenilikçi iş davranışını; yeni ve faydalı fikirler, ürünler, süreçler ortaya çıkarmayı ve bunların tümünün bilinçli şekilde gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlayan bireysel davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda çalışanların yenilikçi davranışlarının gerekliliği ve önemine ilişkin vurgu yapılması, bu davranışların ölçülebilirliğini belirginleştirmemesi dolayısıyla ölçme araçlarının geliştirilmesinin gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu araştırmaya göre Yenilikçi İş Davranışı, dört aşamalı bir süreçtir: (1) fırsatların keşfedilmesi, (2) fikir üretme, (3) fikre destek bulma ve (4) fikrin uygulamaya geçirilmesi.

Rotter (1966) ve Dönmez (1985), Kontrol odağını, girişimci bireylerin önemli özelliklerinden birisi olarak görmüşler bireylerin davranışlarının neden olacağı sonuçlar hakkındaki beklentiler olarak tanımlamışlardır.

Tabak vd., (2010: 161), iç kontrol odaklı bireylerin çevresinde gelişen durumları düzenleyebileceğine inanan, yeniliğe ve değişime olumlu tepki veren bireyler olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, iç kontrol odağına sahip bireylerin belirsizliğe tolerans eğiliminin yüksek, dış kontrol odağına sahip bireylerin ise belirsizlikten kaçınan tarzda bireyler olabileceğini ifade etmişlerdir.

Organ ve Greene (1974: 101), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iç kontrol odağına sahip bireylerin, dış kontrol odağına sahip bireylere oranla daha fazla rol belirsizliği deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Spector (1982: 483), iç kontrol odağına sahip bireylerin dış kontrol odağına sahip bireylere oranla çevrelerini kontrol etmek için daha fazla gayret gösterdikleri, daha fazla

öğrendikleri, yeni bilgi elde etme ve yenilikçi davranma hususunda daha istekli davrandıkları ve bilgiyi daha iyi kullandıklarını belirtmiştir.

Brockhas (1982: 87), iç kontrol odağına sahip bireylerin çevresindeki olayları kendisinin düzenleyebileceğine inandıklarına, çevresindeki olayları şans ve buna benzer değişkenlerle ilişkilendiren dışsallara göre daha çok yenilikçi iş davranışları geliştirmelerinin beklendiğini vurgulamıştır.

4.1.4. Dönüşümcü Liderlik Ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla kendini göstermiştir. Çalışmada, kusursuz firmaların sahibi olan sıradan olmayan insanlardan bahsedilirken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellik eşit anlama koymuştur. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, takipçi ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarındır (Rost, 1993: 87).

Rice (2006: 233), çalışanların yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarının gelişmesinde veya körelmesinde birçok örgütsel unsurun olduğu gibi liderlerin de önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Çalışan yaratıcılığın bu dönüşümü gerçekleştiribilmesinde ve yaratıcılığın bir örgüt dinamiği haline gelmesinde, yönetim ve lider yöneticiler önemli bir konumdadır. Liderlerin, problemleri ve problemlere yönelik çözüm önerilerini, yeni fikirleri ve yenilikçi iş davranışlarını farklı açılardan değerlendirmesi ve geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 110).

Modern nitelendirilen organizasyonların en önemli niteliklerinden biri verimliliğin sahip oldukları insan gücünden geçtiğini fark etmek ve çalışanların yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkarmaktır (Peters ve Waterman, 1987; akt: Balay, 2010). Değişim ve yaratıcılık odaklı işler için gereken yenilikçi davranış ve becerilerin ne olduğu, yöneticiler tarafından nasıl algılandığı sorusuna odaklanan çalışmalar araştırma birimi olarak odağına bireyi alır ve ölçümleme modelleri geliştirir (Albayrak ve Kiroğlu, 2017: 35).

Lüthje ve Franke (2003: 135-147), Kontrol odağının girişimciliğin başarısını belirlediğini ifade etmişlerdir. Kontrol odağı ile çeşitli değişkenler (yaş, cinsiyet, kültür, eğitim, sosyo-ekonomik durum) arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanılmakta ve dış kontrol odaklı kişilerin iç kontrol odaklı kişilerden daha kaygılı oldukları ve başarısızlıktan korktukları bilinmektedir.

Dönüşümcü liderler, yaptıkları dönüşümlerle organizasyonlarını geçmişlerinden farklı pozisyona getirirler. Dönüşümleri başarıyla gerçekleştirmek için karizmalarını kullanırlar, takipçilerine bireysel ilgi gösterirler. Takipçilerinin farklı düşünme ve yenilikçi iş davranışlarının gelişmesini sağlama adına entelektüel destek sağlar ve takipçilerinin amaçlara doğru hareket etmelerini sağlamak için onlara ilham verirler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 1-7).

Vaccaro vd., (2012) ise, gerek dönüşümcü gerek etkileşimci liderlik tarzlarının yönetsel yenilikçilik algısına etki ettiğini belirtmektedir. Büyük ve çok karmaşık işletmelerin yönetsel yenilikçiliğin önünü açabilmek için dönüşümcü liderlere ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Mueller ve Thomas (2000: 52) tarafından kontrol odağı ve girişimcilik, yenilikçi davranışların ilişkilerini irdeleme amacıyla dokuz farklı ülkeden, üçüncü ve dördüncü sınıfta okuyan 1800 üniversite öğrencisiyle çalışma sürdürülmüştür. Girişimci, yenilikçi, bireycil ve belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kişilerin içsel kontrol odağı inançlarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Sharifirad (2013), Al-Husseini ve Elbeltagi (2016)'e göre dönüşümcü liderlik davranışının çalışanları hem geliştirdiği yeni fikirlerini uygulamaya teşvik ettiğini; Kao (2016) hem de yenilikçi iş davranışı sergilemelerini kolaylaştırdığını göstermektedir.

Görüldüğü üzere dönüşümcü liderin yenilikçi iş tutumlarına destek verdiği hatta çalışma tarzının yenilikçilik odaklı olduğu ortadadır. Diğer yandan yenilikçi tutumlar ve kontrol odağı ilişki düzeyi bağlamında yenilikçi iş davranışında bulunan dönüşümcü liderlerin kontrol odağı etkisi gözlemlenebilecektir.

Palut (2007) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada sonuçlar düşünme stilleri ve kontrol odağı olgularının beklenildiği doğrultuda ilişkili olduğunu göstermiş ve iç kontrol odağının eleştirel, hiyerarşik,

bütünsel ve yenilikçi düşünme davranış stilleriyle olumlu ve anlamlı biçimde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Alanyazındaki bu bulgular bağlamında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde tanımlanmıştır:

H₂: Kontrol odağının dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma kapsamında, yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliği ile iş görenlerin yenilikçi iş davranışı göstermeleri arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici rolü dikkate alınarak incelenmektedir. Bu araştırmanın amacı, imalat işletmelerinde çalışan iş görenlerin yöneticiler tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları ile örgüt içerisinde yenilikçi düşünme ve takım çalışmalarında yenilikçi davranış göstermeleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek, kontrol odağı değişkeninin dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğini incelemektir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının bu ilişkiyi ne zaman ve nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda dönüşümcü liderlik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili çok sayıda çalışma incelenmiştir (Copper vd., 2008; Dağ, 1991; Engen vd., 2008). Ancak çalışma kapsamında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı kavramlarının birlikte çalışıldığı araştırmaya rastlanıldığı halde, üç değişkenin (dönüşümcü liderlik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı) bir arada kullanıldığı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu doğrultuda oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında araştırmanın ilgili literatürün zenginleşmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde sektörde aktif durumda olan yönetici ve iş görenlere çeşitli önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu çalışmada Samsun Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve kontrol odağının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örneklem olarak Samsun Organize Sanayi Bölgesi imalat işletmelerinin seçilme sebebi ise yenilikçi olarak öne çıkan işletmelerin varlığı ve ulaşım kolaylığının olmasıdır. Çalışan ve yöneticilerin kendilerinin yenilikçi davranış sergileme konusunda yetersiz olacağı düşüncesi araştırmanın örneklemini oluşturma noktasında kısıt oluşturmaktadır. Anket cevaplarının çalışanların zaman kaybına neden olacağı yönündeki ön yargı da kısıtlar arasındadır. Samsun Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan imalat sektörü işletmelerinde uygulanması bir diğer sınırlamadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

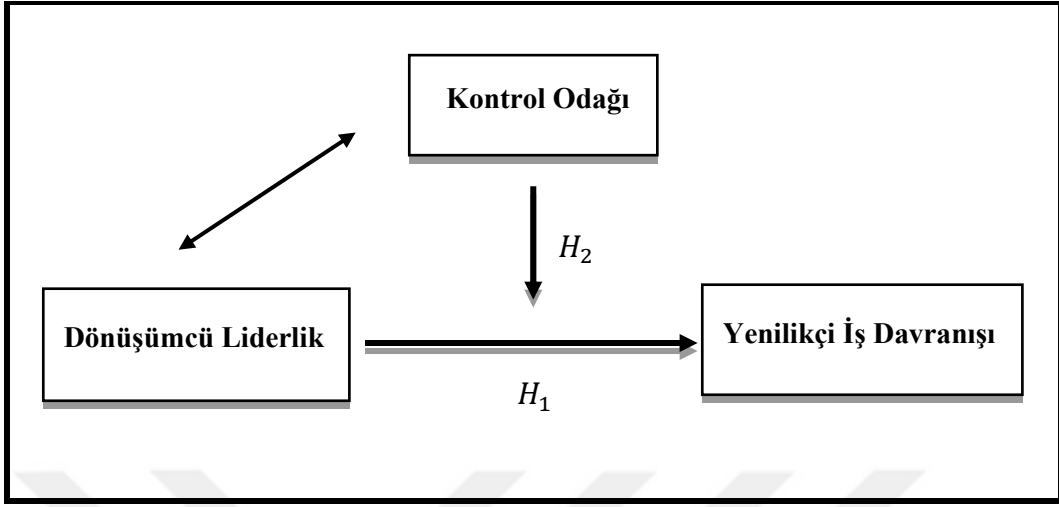
Bu araştırma modelinde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisi ve bu etkide kontrol odağının düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla Şekil 6' da kavramsal model geliştirilmiştir. Çalışmada Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen moderatör değişken (düzenleyici) analizi yöntemi kullanılarak dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici etkisi olduğu hipotezi sınanmıştır. Bu modele göre öncelikle bağımsız değişken olan dönüşümcü liderin bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi ve ardından da moderatör değişken olan kontrol odağının bu ilişki arasındaki düzenleyici rolünün incelenmesidir.

Yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

H₁: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H₂: Kontrol odağının dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

Çalışma Modeli;



Şekil 6. Araştırmanın kavramsal modeli

Söz konusu koşulsal etki dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin yönü veya büyüklüğünün iç kontrol odağının düşük veya yüksek düzeylerine bağlı olarak farklılaşacaktır. Bir başka deyişle, kontrol odağının dönüşümcü liderlik ve yenilik arasındaki ilişkide bir düzenleyici etkiye sahip olacağı yönündeki araştırma hipotezi H_2 çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu düzenleyici hipotez araştırma çerçevesinde yorumlandığında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide iç kontrol odağının yüksek olduğu çalışanlar için daha güçlü bir ilişki şeklinde ortaya çıkacağı ve pozitif yönlü olacağı ileri sürülmektedir.

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada hipotezlerin test edilmesi amacıyla üç farklı ölçekten oluşan anket hazırlanmış ve imalat işletmesi çalışanlarına ve yöneticilerine yüz yüze görüşme ve e-posta gibi kanallarla ulaşılmış, anketleri cevaplamaları istenmiştir. Uygulanan anket formu Ek-1'de belirtilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde ise SPSS (22 versiyonu) paket programı kullanılmıştır. Anket, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler ve demografik sorular ile birlikte toplam 51 ifadeden oluşmaktadır. Bu araştırmada anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci

bölüm demografik değişkenlerle ilgili soruların yer aldığı bölüm, ikinci bölüm; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ), üçüncü bölüm; Yenilikçi İş Davranışı (IWB) ve dördüncü bölüm ise Kontrol Odağı Ölçeğini (KOÖ) içermektedir.

4.5.1. Demografik Bilgi Formu

Anketin ilk bölümü ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumdaki çalışma süreleri ve departmanlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir (Bkz. Ek 1).

4.5.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5X Kısa) kullanılmıştır. Bu araştırmada dönüşümcü liderlik tarzı boyutunun 20 maddeden oluşan orijinal veri toplama aracı kullanılmıştır. Ancak 4 sorunun birbiriyle yakın anlamlar içermesi ve kafa karışıklığına yol açacağı düşüncesiyle analiz dışı bırakılarak 16 ifadeden yararlanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) esasına göre Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır (Bkz. Ek 1). Kullanılan ölçek Türkçe olarak Demir ve Okan’ın (2008) “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” adlı çalışmasından alınmıştır. Soru maddelerinde, katılımcılara birinci dereceden bağlı buldukları yöneticilerini dikkate alarak uygun ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

4.5.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Anketin üçüncü bölümünde, yenilikçi iş davranışını ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinden yararlanılmıştır. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği; fikir üretme (3 madde), fikir tanıtmaya (3 madde) ve fikri gerçekleştirme (3 madde) olmak üzere toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Sorular Türkçeye çeviri yapılarak, 5’li Likert tipi ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum;

5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır (Bkz. Ek 1). Soru maddelerinde, katılımcılara Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde olduğu gibi birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilerini dikkate alarak değerlendirme yapmaları istenmiştir.

4.5.4. Kontrol Odağı Ölçeği

Anketin son bölümünde, bireylerin genellenmiş kontrol beklentilerinin içsellik ve dışsallık boyutu üzerindeki konumunu saptamak amacıyla Rotter (1966) tarafından geliştirilen İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinden yararlanılmıştır. Dağ (1991) “Rotter’ın İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Üniversite Öğrencilerinin Güvenirliliği ve Geçerliliği” adlı çalışmasından alınmıştır. Kontrol odağı ölçeği 21 maddeden ve 5’li Likert tipi ölçekten (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) oluşmaktadır (Bkz. Ek 1). Ölçekte ters puanlı sorular yer almaktadır ve analize geçmeden önce bu soruların ters kodlaması yapılmıştır. Ölçekte yüksek puanlar dış kontrol odağını düşük puanlar ise iç kontrol odağını göstermektedir. Bu durumda anlaşılacağı üzere kontrol odağı düzeyini ölçen soruların ters yönde yorumlanması gerekmektedir. Dolayısıyla soru puanlarının ters çevrilip analize dahil edilmesi gerekmektedir.

4.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreninde anket formları bizzat Samsun Sanayi Bölgesi’ndeki işletmelere gidilerek imalat sektöründe çalışanlara ve yöneticilerine uygulanmıştır. Toplamda organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektöründeki 211 işgörene ulaşılabilmektedir. Fakat 8 anket formunun eksik doldurulması sebebiyle analiz dış bırakılarak 203 anket formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların 72’si kadın ve 131’i erkekten oluşmaktadır.

4.6.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Tablo 3

Anket Katılımcılarına İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Yaş		
18 - 25 arası	28	13,8
26 - 33 arası	75	36,9
34 - 40 arası	63	31,0
41 - 49 arası	23	11,3
50 ve üzeri	14	6,9
Toplam	203	100
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	37	18,2
Ortaokul	55	27,1
Lise	40	19,7
Ön Lisans	37	18,2
Lisans	34	16,7
Toplam	203	100
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 yıldan az		
1 - 5 yıl arası	43	21,2
6 - 10 yıl arası	85	41,9
11 - 14 yıl arası	47	23,2
15 yıl ve üzeri	19	9,4
Toplam	9	4,4
	203	100
Çalışılan Departman		
İnsan Kaynakları	13	6,4
Üretim	129	63,5
Muhasebe	15	7,4
Satış-Pazarlama	34	16,7
Ar-Ge	12	5,9
Toplam	203	100

Elde edilen anket verileri üzerinde yapılan demografik analizde ortaya çıkan istatistikler aşağıda özetlenmiştir:

- Katılımcıların 28'i (%13,8) 18-25 yaş arasında, 75'i (%36,9) 26-33 yaş arasında, 63'ü (%31) 34-40 yaş arasında, 23'ü (%11,3) 41-49 yaş arasında ve 14'ü (%6,9) 50 ve üstü yaş grubu arasında yer almaktadır.

- Katılımcıların 37'si (%18,2) ilkokul mezunu, 55'i (%27,1) ortaokul mezunu, 40'ı (%19,7) lise mezunu, 37'si (%18,2) ön lisans mezunu ve 34'ü (%16,7) lisans mezunudur.
- Katılımcıların 43'ü (%21,2) 1 yıldan az süredir çalışmakta, 85'i (%41,9) 1-5 yıl arası süredir çalışmakta, 47'si (%23,2) 6-10 yıl arası süredir çalışmakta, 19'u (%9,4) 11-14 yıl arası süredir çalışmakta ve 9'u (%4,4) 15 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.
- Katılımcıların 13'ü (%6,4) insan kaynakları departmanında, 129'u (%63,5) üretim departmanında, 15'i (%7,4) muhasebe departmanında, 34'ü (%16,7) satış-pazarlama departmanında ve 12'si (%5,9) Ar-Ge departmanında çalışmaktadır.

4.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada anket uygulanarak elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics 22 programı aracılığı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

4.7.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen verilerin istatistiki bir analize uygun olup olmadıklarını anlamak için yapılan analizler yer almaktadır. Ölçekler yaygın olarak kullanılan Alfa (Cronbach) yöntemi ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve doğru bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer şartlarda uygulandığında benzer sonuçlar verir (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2017: 131). Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranılan iki temel ölçüt, “değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık” ve “aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık” olarak açıklanabilir (Büyüköztürk, 2012: 170).

Güvenirlilik ölçümünde kullanılabilir; test-tekrar test, paralel (eşdeğer) formlar, iki yarı test, Kuder Richardson-20 (KR-20) ve Cronbach's Alfa güvenirliliği yaklaşımları bulunmaktadır (Altunışık vd., 2017: 133). Bu çalışmada ölçeklerin güvenirliliğinin ölçülmesinde yaygın olarak kullanılan Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki soruların varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorular standartlaştırılmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan yada kovaryanslarından elde edilir (Kalaycı, 2016: 405). Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır ve güvenirlilik derecesinin 0,7 ve üstünde olması ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesi olarak kabul edilir (Altunışık vd., 2017: 133).

Ölçek geçerliliğini görebilmek için kullanılan tekniklerden biri faktör analizidir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett Testi (Barlett's Test of Sphericity) ve KMO testleri (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) uygulanır. İlk adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının incelenmesidir. Değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması istenir çünkü değişkenler arasındaki korelasyon ne kadar yüksek ise değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları o kadar yüksektir. Barlett testi korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek düzeyde korelasyon olup olmadığını test eder. KMO ise gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran bir indestir. KMO oranının 0,5 üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyi denilebilir (Kalaycı, 2016: 322).

4.7.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmanın veri analizi sırasında verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Barlett küresellik testleriyle ölçülmüş ve uygun olduğu görülmüştür. Tablo 4’te analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin KMO Ve Barlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü KMO		0,868
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	1793,965
	df	120
	p	0,000

Dönüşümcü liderlik, Demir ve Okan’ın (2008) “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi” adlı çalışmasından kullanılmış olan, 16 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda 5 boyut oluşmuş ve hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Toplan varyansın % 73’ ünü açıklayan bu yapıyı oluşturan soruların faktör yükleri 0,486 (en düşük) ile 0,846 (en yüksek) aralığında değişmektedir. KMO (0,868) ve Barlett’s küresellik testleri (p=0,000) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır. Güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach’s Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması analiz için uygun görülmektedir (Kalaycı, 2016: 405). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach’s Alfa katsayısının 0,906 olarak elde edilmesi sonucunda güvenilirlik düzeyi sağlanmıştır.

Tablo 5’te dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin faktör ve geçerlilik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5

Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5
DL6 Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade eder.	0,823				
DL5 İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır.	0,817				
DL14 Amaçlara ulaşılması için yürünecek yolda etrafındakilere güven telkin eder.	0,642				
DL4 İnsanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir.	0,572				
DL8 İş görenlerinin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olur.		0,747			
DL10 Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görür.		0,671			
DL12 Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır.		0,664			
DL15 İnsanlara herhangi bir grubun üyesi oldukları için değil, insan-birey oldukları için değer verir.		0,657			
DL7 Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranır.		0,486			
DL1 Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatır.			0,846		
DL2 Gelecekte başarılması gereken şeyleri (çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatır.			0,733		
DL3 Başarı ile üstesinden geldiği işlerden diğerlerine övgü ile bahseder.			0,703		
DL9 İş görenlerinin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.				0,832	
DL11 Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları önerir.				0,761	
DL13 Bir lider olarak, takım çalışmasının önemini vurgular.					0,749
DL16 Grubun çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçer.					0,726
Açıklanan Toplam Varyans			73,749		
Cronbach's Alpha			0,906		

4.7.1.2. Yenilikçi İş Davranışı Liderlik Ölçeği Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Yenilikçi iş davranışı 9 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda 3 boyut oluşmuş ve hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Çalışmadaki faktör ifade sayıları, ölçeğin alındığı kaynaktaki (Scott ve Bruce, 1994) ifade sayısı ile aynı çıkmıştır. Toplam varyansın %73'ünü açıklayan bu yapı için elde edilen KMO (0,825) ve Bartlett's küresellik testleri (p=0,000) beklenen değerleri almıştır.

Tablo 6

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü KMO		0,825
Bartlett's küresellik testi	χ^2	877,561
	df	36
	p	0,000

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ($\alpha=0,864$) olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısına bakarak yenilikçi iş davranışı ölçeğinin de güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 7

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3
YİD3 Takım liderim, yeni çalışma metot ve tekniklerini araştırır.	0,888		
YİD1 Takım liderim, zor problemlerin çözümleriyle ilgili yeni fikirler üretir.	0,850		
YİD2 Takım liderim, iş problemleri için orijinal çözümlerin peşinde koşar.	0,643		
YİD5 Takım liderim, yenilikçi fikirleri desteklemek için adeta seferber olur.		0,901	
YİD9 Takım liderim, yenilikçi fikirler için hevesli olan önemli organizasyon üyelerini arar.		0,815	
YİD4 Takım liderim, herkesi yenilikçi fikirler için heyecanlandırır, destekler.		0,542	
YİD7 Takım liderim, yenilikçi fikirleri uygulamaya koyduktan sonra onların yararlarını değerlendirir.			0,795
YİD8 Takım liderim, yenilikçi fikirleri çalışma ortamında tanıtır.			0,769
YİD6 Takım liderim, sıklıkla iş uygulamalarında yenilikçi fikirlerini hayata geçirir.			0,652
Açıklanan Toplam Varyans		73,849	
Cronbach's Alpha		0,864	

4.7.1.3. Kontrol Odağı Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Kontrol odağı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, ölçeğin yapı geçerliliğini olumsuz etkileyen 11, 12, 13, 14 ve 17 no'lu sorular ölçekten çıkarılmış ve analiz sonucunda 4 boyutlu bir yapı oluşmuştur. Bu yapıyı oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,471 (en düşük) ile 0,897 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Toplam varyansın % 72'sini açıklayan bu yapı için elde edilen KMO (0,854) ve Barlett's küresellik testleri ($p=0,000$) de beklenen değerleri almıştır.

Tablo 8

Kontrol Odağı Ölçeğinin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçütü KMO		0,854
Bartlett's Küresellik Testi	χ^2	2013,348
	df	120
	p	0,000

Kontrol odağı ölçeğinin tutarlılığına kanıt sağlamak üzere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha değerinin $\alpha = 0,908$ olarak bulunması beklenen düzeyde güvenilirlikten bahsedileceğini göstermektedir.

Tablo 9

Kontrol Odağı Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4
KO5 Çok uzun vadeli planlar yapma her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	0,827			
KO4 Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.	0,825			
KO3 İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.	0,800			
KO6 İyi bir iş bulmak temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.	0,795			
KO2 Yaşamın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.	0,699			
KO7 Çoğu durumda yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.	0,646			
KO20 Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.		0,859		
KO18 Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.		0,824		

KO21 Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.	0,815
KO19 İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.	0,790
KO9 İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri anlaşılabilir.	0,766
KO8 Kimin patron olacağı genellikle doğru yerde ilk bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.	0,763
KO10 Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.	0,705
KO1 Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	0,471
KO16 Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir.	0,897
KO15 Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.	0,856
<hr/>	
Açıklanan Toplam Varyans	72,022
Cronbach's Alpha	0,908
<hr/>	

4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.8.1. Ölçekler Arası İlişkiler (Korelasyon Analizi)

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin büyüklüğü ve yönünü ölçümlemede kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Özsoy, 2010: 351). Korelasyon analizi bağımsız değişkenin değişmesiyle bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini gösterir. Korelasyon analizi ile iki değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, eğer var ise bu ilişkinin ne denli kuvvetli olduğu korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değer alır. "r" değeri pozitif ise aradaki ilişki pozitif yönlüdür yani bir değişken artarken diğer değişken de artmakta veya bir değişken azalırken de diğer değişken azalmaktadır. "r" değeri negatif ise aradaki ilişki ters yönlüdür ve bu durumda bir değişken artarken diğer değişken azalma eğilimi gösterecektir

(Kalaycı, 2016: 115). Korelasyon katsayısının 0 olması ise değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını ifade eder (Özsoy, 2010: 351).

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderlik, kontrol odağı ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 10

Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Dönüşümcü Liderlik	4,22	0,496	1		
2. Yenilikçi İş Davranışı	4,39	0,446	0,355**	1	
3. Kontrol Odağı	1,78	0,492	0,738**	0,361**	1

***. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (1-tailed).*

Bu çalışmanın Tablo 10'da özetlenen tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki korelasyonları incelendiğinde; çalışmanın bağımsız değişkeni dönüşümcü liderliğin ortalaması 4,22 ve standart sapması 0,496 olarak, bağımlı değişkeni yenilikçi iş davranışının ortalaması 4,39 ve standart sapması 0,446 olarak elde edilmiştir. Çalışmanın düzenleyici değişkeni olan kontrol odağının ortalaması 1,78 ve standart sapması 0,492 değerlerine sahiptir.

Bağımsız değişken olarak alınan dönüşümcü liderlik ve bağımlı değişken olarak alınan yenilikçi iş davranışı arasında ($r=0,355$, $p<,01$) pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Düzenleyici değişken olarak alınan kontrol odağı ve bağımlı değişken olarak alınan yenilikçi iş davranışı arasında ($r= 0,361$, $p<,01$) pozitif yönlü ve orta düzeyde, yine düzenleyici değişken olarak alınan kontrol odağı ve bağımsız değişken olarak alınan dönüşümcü liderlik arasında ($r=0,738$, $p<,01$) pozitif yönlü ve güçlü düzeyde ilişki mevcuttur.

4.8.2. Ölçeklerin Etki Analizi (Regresyon Analizi)

Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasında (basit doğrusal regresyon) olabileceği gibi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki (çoklu doğrusal regresyon) ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2012: 91).

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ve kontrol odağının moderatör rolünün incelenmesi için kurulan regresyon modellerinde:

Dönüşümcü Liderlik (DL); bağımsız değişken, Kontrol Odağı (KO); moderatör (düzenleyici) değişken, Yenilikçi İş Davranışı (YİD); bağımlı değişkendir.

Çalışmanın “dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönde ilişki vardır” şeklinde ifade edilen ilk hipotezini (H_1) test etmek için oluşturulan basit doğrusal regresyon modeli (Model 1) aşağıdaki gibidir:

$$\text{Model 1 : } y_1 = \beta_0 + \beta_1 * DL_i + \varepsilon_i$$

Çalışmanın “kontrol odağı, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir. Bu ilişki kontrol odağı yüksek olanlar için pozitif anlamlı, düşük olanlar için anlamsız olacaktır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezini (H_2) test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen moderatör (düzenleyici) etki yöntemi kullanılmıştır. Düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen değişken olarak adlandırılmaktadır (Baron ve Kenny, 1968). Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ve kontrol odağının moderatör (düzenleyici) rolünün incelenmesi için kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli (Model 2) aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{Model 2 : } y_1 = \beta_0 + \beta_1 * DL_i + \varepsilon_i + \beta_2 * KO_i + \beta_3 * (DL_i * KO_i) + \varepsilon_i$$

Tablo 11

Dönüşümcü Liderliğin (DL) Yenilikçi İş Davranışı (YİD) Üzerindeki Etkisini Test Eden Regresyon Modeli Sonuçları

MODEL 1	β	SH	t	p
(Sabit)	3,052	0,252	12,114	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,319	0,059	5,384	0,000
F İstatistiği				28,982
R ²				0,126

Çalışmanın ilk hipotezi çerçevesinde oluşturulan basit doğrusal regresyon modeli dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini test etmektedir. Tablo 11’de özetlenen bulgular neticesinde test edilen regresyon modelinin bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000$; $F=28,982$). Bu doğrultuda “*dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişki vardır*” şeklinde ifade edilen ilk hipotezin (H_1) doğrulandığını göstermektedir.

Bulgulardan anlaşıldığı üzere dönüşümcü liderlik değişkeni ile yenilikçi iş davranışı değişkeni arasındaki korelasyon katsayısı 0,355 çıkmış ve R² katsayısı 0,126 olarak bulunmuştur. R² bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir. Tablo 11’e göre yenilikçi iş davranışı değişkeninin % 12,6’sını dönüşümcü liderlik değişkeniyle açıklandığı söylenebilir.

Tablo 12

Dönüşümcü Liderlik (DL) ve Yenilikçi İş Davranışı (YİD) İlişkisinde Kontrol Odağının (KO) Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli Sonuçları

MODEL 2	β	SH	t	p
(Sabit)	4,354	0,029	148,205	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,133	0,042	3,134	0,002
Kontrol Odağı	0,135	0,042	3,216	0,002
Dönüşümcü Lider*Kontrol Odağı	0,062	0,013	4,658	0,000
F İstatistiği				19,696
R ²				0,231

Çalışmanın ikinci hipotezi çerçevesinde kontrol odağının dönüşümcü lider ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide moderatör etkisini test etmek amacıyla oluşturulan çoklu regresyon modeli bulguları Tablo 12’de özetlenmektedir. Elde edilen bulgulardan modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=19,696$; $p=0,000$). Katsayılar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ($\beta=0,133$; $p=0,002$) ve kontrol odağı ($\beta=0,135$; $p=0,002$) değişkenlerinin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Tablo 12’de yer alan bulgular dönüşümcü liderlik ile kontrol odağı etkisinin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta=0,062$; $p=0,000$).

Tablo 13

Düzenleyici Değişkenin Farklı Etkilerine Göre Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

Kontrol Odağı	β	SH	t	p
Düşük Kontrol Odağı	0,141	0,1078	1,3119	0,191
Orta Kontrol Odağı	0,266	0,1102	2,4216	0,016
Yüksek Kontrol Odağı	0,392	0,1199	3,2715	0,001

Dönüşümcü lider ile kontrol odağı arasındaki etkileşimin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin gösterimi Tablo 13’te özetlenmektedir. Buna göre dönüşümcü lider ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki kontrol odağının yüksek olduğu durum ($\beta=0,392$; $p=0,001$) ile kontrol odağının orta ($\beta=0,266$; $p=0,016$) olduğu durum anlamlı ve pozitif yönlü iken kontrol odağının düşük olduğu durumlarda ($\beta=0,141$; $p=0,191$) anlamlı değildir. Bu bulgular neticesinde çalışmanın “kontrol odağının dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi (H_2) desteklemektedir. Bu ilişki, kontrol odağı yüksek ve orta olanlar için pozitif ve anlamlı, düşük olanlar için anlamsız olacaktır.

Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında öngörülen ilişkinin kontrol odağının düşük düzeylerinde ortaya çıkmadığını, bu ilişkinin kontrol odağının orta ve yüksek düzeylerinde var olabileceğini görülmektedir. Sonuç olarak, ortaya çıkan moderatör etki çerçevesinde dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin anlamlılığının kontrol odağına bağlı olarak değişeceği ve bu ilişkinin kontrol odağı arttıkça bir diğer deyişle iç kontrol odağı söz konusu olduğunda ortaya çıkacağını söyleyebiliriz.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde liderlik kuramı ve dönüşümcü liderlik tarzı, ikinci bölümde yenilik ve yenilikçi iş davranışı, üçüncü bölümde kişilik özelliği olan kontrol odağı ele alınmış, son bölümde ise dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi iş davranışına etkisi ve bu etkide kontrol odağının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan model ve hipotezleri test etmek amacıyla elde edilen bulgular ışığında araştırmanın ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Çalışma kapsamında Samsun Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışan 211 iş gören ile görüşülmüş ancak 8 anketin eksik doldurulması sebebiyle 203 tanesi analize uygun görülmüştür. Çalışmaya katılan çalışanların 72'si kadın ve 131'i erkekten oluşmaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan model 2 hipotezden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci hipotezi "*Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır*" ve İkinci hipotez "*Kontrol odağının dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır*" şeklinde oluşturulmuştur.

Bireyin davranışı üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri lider veya yönetici tarzıdır. Liderin görevi izleyiciler üzerinde önemli sayılabilecek amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçlara ulaşmalarını gerçekleştirecek yolları bulmalarına yardım etmektir. Dönüşümcü lider özellikleri bireyin düşüncelerini, yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini artırır ve onlara ilham kaynağı olarak iş üzerinde yenilikçi davranış göstermelerini amaçlar.

Dönüşümcü liderliğin bağımsız değişken ve yenilikçi iş davranışının bağımlı değişken olarak konumlandırıldığı çalışmanın ilk araştırma sorusu, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların yenilikçi iş davranışını etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi doğrulanmış ve yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzındaki artış yenilikçi iş davranışını arttıracaktır. Dolayısıyla birinci hipotezimiz doğrulanmıştır.

Yenilikçi iş davranışına etki eden kontrol odağı da önemli bir yere sahiptir. İç kontrol odaklı bireyler, davranışlarının sonucunu kendi tutum ve özelliklerine bağlı olma inancından kaynaklanmasından dolayı sorunlarla yüzleşme, çözüm odaklı ve kişiler arası ilişkilerde daha başarılıdır. İş verenlerin pekiştireçlerinin kendi kontrolünde olduğunu düşünen iç kontrol odağına sahip bireyleri tercih etmesi örgütün sürekliliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Aynı şekilde dönüşümcü liderler çalışanların kişilik özelliklerini göz önüne alarak çalışanlarının motivasyon seviyelerini yükselterek, örgüt içerisinde yenilikçi fikir ve yaklaşımları destekleyerek yenilikçiliği arttırdığını ileri sürebiliriz.

Çalışmanın ikinci araştırma sorusu dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin gücünü, kişilik özelliklerinden kontrol odağına bağlı olarak değişiklik gösterip göstermeyeceğinin incelenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Buna göre, kontrol odağının dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kontrol odağının, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü bulunmaktadır. Bu sonuca göre ikinci hipotezimiz doğrulanmıştır. Şöyle ki, iç kontrol odağı attıkça, dönüşümcü liderlik tarzı düzeyinde, çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemeleri daha yüksek bir değer alırken, iç kontrol odağı düşük olduğunda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışını düşük iç kontrol odağına sahip bireylere kıyasla, yüksek iç kontrol odağına sahip bireyler için daha güçlü bir şekilde etkilemektedir. Buna göre, yüksek iç kontrol odağına sahip bireyler liderlerinden yüksek moral ve motivasyon algıladıklarında, örgüt içerisinde, iş yapış yöntemlerinde ve takım çalışmalarında yenilikçi davranış sergilerler.

Bu sonuçlar başka bir şekilde ifade edilirse iç kontrol odağına sahip olanların bu ilişkide düzenleyici rolüne sahip olduğu açıkça görülmektedir. Dış kontrol odağına sahip olanlarda bu ilişki anlamsız görülmektedir (Tablo 13). Dönüşümcü liderliğin dört özelliği (karizma, ilham, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım) özellikle yaptığı eylem ve davranışlarda karar verme gücünü elinde bulduran ve davranışlarının sonuçlarından kendini sorumlu tutan iç kontrol

odağına sahip olanların dönüşümcü liderlikle uyum sağlayarak yenilikçi iş davranışı üzerinde etki ettiği bu çalışmanın bağlamında söylenebilir.

Yenilikçi iş davranışını etkileyen birçok faktör olabilecektir. Ancak bu çalışmada bu faktörlerden yalnızca bir kaçı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırma modeli aynı şekilde kurularak bu çalışmanın farklı sektörlerde yer alan işletmelerde yapılması önerilmektedir. Ayrıca, çalışmada dönüşümcü liderlik tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda dönüşümcü liderliğin alt boyutları ya da etkileşimci liderlik tarzı da ele alınarak örgütlerde yenilik faaliyetleri değerlendirilebilir.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi anlamak yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu ilişkiyi anlamak, yöneticilere, çalışandan istenen tutum ve davranışların ortaya çıkarılması yönünde önemli öngörüler sağlayabilir. Bu çalışmada kişilik özelliği olarak yalnızca kontrol odağı incelenmiştir ancak ilerideki çalışmalarda yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülen öz-saygı, benlik duygusu, dışadönüklük gibi kavramların ele alınması, yenilikçi iş davranışı hakkındaki bilgilerin gelişmesi açısından faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Albayrak, R.S., & Kıroğlu, I. (2017). Yaratıcı endüstrilerde yenilikçi iş davranışı ölçeğinin yöneticilere uygulanması ve doğrulanması: Reklamcılık sektörü örneği. *Karadeniz*, 35, 105-116.
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, İ. (2016). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181.
- Altunışık, R., Coşkun, R., & Yıldırım, E. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Asiedu-Appiah, F., & H. Addai, (2014). An investigation into the causal relationship between employees locus of control and contextual performance. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 21(1), 40-59.
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireyin yaşamındaki etkileri. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 7-14.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1999). Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Aydın, B. (1996). Benlik kavramı ve ben şemaları. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, 41-47.
- 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 (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(43), 41-78.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N., & Şeşen, H. (2006). Kontrol odağının çalışanların nezaket ve yardım etme davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 159-168.
- Basım, H. N., & Meydan, C. H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışında kontrol odağı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 99-116.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (1th ed.). CA: Sage.
- Bass, B.M., & Riggio, R.D. (2006). *Transformational leadership* (8th ed.). New York: Psychology Press.
- Başol, G., & Türkoğlu, E. (2009). Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 732-757.
- Bay, M., & Söker, F. (2016). İşletmelerde iç girişimcilik ve yönetsel-dönüşümsel liderlik: Karaman'da bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 45(9), 698-713.
- Bolat, T., & Seymen, O.Y. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 60-85.

- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bozkurt, Ö., & Tascioğlu, H. (2007). Kobi'lerde inovasyon çalışmaları ve örnekleri üzerine bir inceleme. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-12.
- Brockhas, R.H. (1982). The psychology of the entrepreneur. Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H. (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership* (1th ed.). New York: The Free Press.
- Burns, N.D., Dani, S.S., Masood, S.A., & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 6, 941-948.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (17.Baskı). Ankara: Pegem.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış* (1.Baskı) İstanbul: Arıkan.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel lider*. Ankara : Anı Yayıncılık.
- Chang, M. M., & Ho, C. M. (2009). Effects of locus of control and learner-control on web-based language learning. *Computer Assisted Language Learning*, 22(3), 189-206.
- Chang, W. A., & Chun Huang, T. (2011). Customer orientation as a mediator of the influence of locus of control on job performance. *The Service Industries Journal*, 31(2), 273-285.
- Chhabra, B. (2013). Locus of control as a mediator in the relationship between job satisfaction and organizational commitment: A study of Indian it professionals. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(2), 25-41.
- Cooper, B.K., Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

- Coşkun, F. (2005). *Askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri: Doğu Anadolu Bölgesi örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve davranışı* (13.Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çetin, N.B., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5) , 110– 132.
- Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 69-85
- Dağ, İ. (1991). Rotter'ın iç-dış kontrol odağı ölçeğinin (RİDKOÖ) üniversite öğrencileri için güvenilirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 77-90.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- De Jong J.P.J. (2004). *How can leaders trigger bottom-up innovation?: An empirical research into knowledge intensive services*. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs
- De Jong, J. P.J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19(61), 72-90.
- Dijkstra, M. T. M., Beersma, B., & Evers, A. (2011). Reducing conflict-related employee strain: The benefits of an internal locus of control and a problem-solving conflict management strategy. *Work & Stress*, 25(2), 167-184.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik kuramları ve dönüştürücü liderlik kuramı'nın çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisine yönelik*

uygulamalı bir araştırma (Yüksek Lisans tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Di Zhang, D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: Entrepreneurs in canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 82-103.
- Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Dönmez, A. (1985). Denetim odağı (Locus of Kontrol). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18(1), 31-43.
- Duran, C., & Saraçoğlu, M., (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Durna, U., & Şentürk, F.K. (2012). Üniversite öğrencilerinin sosyal faaliyetlerinin denetim odağı düzeyi açısından incelenmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 187-202.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: kalkınmanın ve rekabetin anahtarı* (1.Baskı). Ankara: Nova Yayıncılık.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviours and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.
- Engen, M.I., Reuvers, M., Vinkenburg, C.J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Journal Compilation*, 17(3), 227-244.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdem, H. (2016). Stresle başa çıkmada iç kontrol odağının yordayıcı gücü ve psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(78), 1-9.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış* (2.Baskı). İstanbul: Dönence Basım.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- Ersoy, E.G. (2009). *Yöneticilerin dönüştürücü ve işe yönelik liderlik eğilimleri ile kişilik özelliklerinin ilişkisi: Bir örnek olay* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gültekin, G. (2003). *9-14 yaş grubundaki akut ve kronik hastalığı olan çocukların denetim odağı ve benlik kavramı düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gümüüüüoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri* (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hage, J.T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behaviour* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- Hisli Şahin, N., Basım, H. N., & Çetin, F. (2009). Kişiler arası çatışma çözme yaklaşımlarında kendilik algısı ve kontrol odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(2), 153-163.
- Huizing, R. L. (2015). Who's controlling locus of control? Cross-cultural loc usage. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 76-88
- Işık, C., & Aydın, E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75-103.
- Işık, N., & Kılınç, E.C. (2011). Bölgesel kalkınma'da ar-ge ve inovasyonun önemi: Karşılaştırmalı bir analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 9-54.
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve kobiler* (2. Baskı). Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüşümcü - etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11, 160-177.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perception of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 73, 287-302.

- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *İnsan-aile-kültür* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (7.Baskı). Ankara: Kalkan Matbaacılık.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kao, P. J. (2015). How transformational leadership fuels employees service innovation behavior. *The Service Industries Journal*, 35(7), 448-466
- Karacıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Girişimcilik sürecinde dönüştürücü liderlik anlayışı: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-23.
- Karkoulian, S., & Mahseredjian, J.A. (2012). Prediction of knowledge acquisition, knowledge sharing and knowledge utilization from locus of control: An empirical investigation. *Business Studies Journal*, 4(2), 117- 130.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider ve liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keng, Y.K., Mahmood, R., & 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.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kulaklı, A. (2005). Yeni ürün geliştirme sürecinde bilgi paylaşımının önemi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 99-114.

- Küçükkaragöz, H. (1998). *İlkokul öğretmenlerinde kontrol odağı ve öğrencilerinin kontrol odağının oluşumuna etkileri* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Li, J., Chen, Y., Tang G., & Jin J. (2014). Ceo's (chief executive officer) transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Innovation Management*, 31(1), 2-17.
- Lüthje, C., & Franke, N. (2003). The making of an entrepreneur: Testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.
- Manimala, M.J., Jose, P.D., & Thomas, K.R. (2005). Organizational design for enhancing the impact of incremental innovations: A qualitative analysis of innovative cases in the context of a developing economy. *Journal Compilation*, 14(4), 413-424.
- Marks, L.I. (1998). Deconstructing locus of control: Implications for practitioners. *Journal of Counselling Development*, 76, 251-260.
- Mokhber, M., bin Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221-241.
- Moreira, J., Silva, M.J., Simoes, J., & Sousa, G. (2012). Marketing innovation: Study of determinants of innovation in the design and packaging of goods and services: Application to portuguese firms. *Contemporary Management Research*, 8(2),117-130.
- Muchiri, M., & Mc.Murray, A., (2015). Entrepreneurial orientation within small firms: A critical review of why leadership and contextual factors matter. *Small Enterprise Research*, 22(1),17-31.
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership theory and practice* (8th ed). Sage Publication.

- Ojasalo J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51-86.
- Organ, D.W., & Greene, C.N. (1974). Role ambiguity, locus of control and work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 101-102.
- OSLO Kılavuzu, (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3.Baskı). OECD: Avrupa Komisyonu.
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000) Örgütlerde dönüşümcü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özsoy, O. (2010). *İktisatçılar ve işletmeciler için istatistik* (3.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Palut, B. (2007, Ekim). *Düşünme stilleri ve denetim odağı arasındaki ilişki*. IX. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi'nde sunulan bildiri, İzmir
- Peçen, Ü., & Kaya, N. (2013). Amerika Birleşik Devletleri firmalarında insan kaynakları yönetimi uygulamaları, organizasyonel iklim ve organizasyonel yenilikçilik düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 95-111.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Rahmati, N., Rostami, R., Zali, M. R., Nowicki, S., & Zarei, J. (2014). The effectiveness of neurofeedback on enhancing cognitive process involved in entrepreneurship abilities among primary school students in district No. 3 Tehran. *Basic and Clinical Neuroscience*, 5(4), 277.
- Rice, G. (2006). Individual values, organizational context, and self-perceptions of employee creativity: Evidence from egyptian organizations. *Journal of Business Research*, 59(2), 233-241.
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem) Ankara: Nobel.
- Robbins, P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları temel kavramlar ve uygulamalar* (Çev. A. Öğüt) Ankara : Nobel.

- Rogers E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3th ed.). The Free Press, New York.
- Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. (Reprint edition) Praeger: New York.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *Amerikan Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış* (5.Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Saltürk, M. (2006). *İşletme yönetiminde yöneticinin kişilik özellikleri ile algılanan yönetim başarısı arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Serin, O., Bulut Serin, N., & Şahin, F. S. (2009). Factors affecting the learning and studying strategies, and locus of control of the trainee teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1127-1136.
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*, 1(3), 198-225.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 31(3), 482-487.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., ... & Miller, K. (2002). Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings?. *Academy of Management Journal*, 45(2), 453-466.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (7. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

- Tabak, A., Erkuş, A., & Meydan, C. H. (2010). Denetim odağı ve yenilikçi birey davranışları arasındaki ilişkiler: Belirsizliğe tolerans ve risk almanın aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 159-176.
- Taşgıt, Y. E., & Torun, B. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: Kobi'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 121-156.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Gazi Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tidd J., Bessant J., & Pavitt K. (2005). *Managing innovation integrating technological, marketing and organizational change* (3th ed.). USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Türkel, A. (1992). *İşletme yöneticilerinin davranışlarına yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkiler ve uygulama*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.
- Vujicic, D., & Jovicic A. (2013). The importance of innovativeness and knowledge management for development of rural tourism in vojvodina, 229-245.
- Wall, C. (1986). Self concept: An element of success in the female library manager. *Journal of Library Administration*, 6(4), 53-65.
- Wan D., Ong C. H., & Lee F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30.

- West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355 – 387.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2) , 51-59.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. “İş,Güç” *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yeşilyaprak, B. (1990). Denetim odağının belirleyicileri ve değişime ilişkin araştırmalar: Bir eleştirel değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 7(25), 41-52.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 109-120.
- Yıldız, M. L. (2013) *Liderlik çalışmaları* (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Çev. Ş. Çetin ve R. Baltacı) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zehrer, A., Pechlaner, H., & Reuter, C. (2013). Innovativeness in tourism: The perception of innovation award participants. *Journal of Tourism*, 14(1), 11-29.

EKLER

Ek – 1: Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bu anket formu Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Anabilim Dalı'nda hazırlanan yüksek lisans tez çalışması için uygulanmaktadır. Bilimsel anlamda en iyi geçerliliği yakalayabilmek için sizden soruları mümkün olduğunca doğru ve eksiksiz bir şekilde cevaplandırmanız beklenmektedir. Bunun için, her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve o maddede ifade edilen düşüncenin sizin düşüncelerinize uygunluk derecesini belirtiniz. Anketimizi doldurmak için göstereceğiniz ilgi ve işbirliğine içtenlikle teşekkür ederim.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Meltem TURAN

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz :

Kadın ()

Erkek ()

2. Yaşınız:

18 - 25 ()

26 - 33 ()

34 - 40 ()

41- 49 ()

50 ve üzeri ()

3. Eğitim Düzeyiniz :

İlkokul () Ortaokul () Lise ()

Ön Lisans () Lisans ()

Yüksek Lisans ve Doktora ()

4 . Çalıştığınız Kurumdaki Kaçınıcı Yılıınız ? : 1 yıldan az ()

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-14 yıl ()

15 yıl ve üzeri ()

5. Kurumda Çalıştığınız Departman Nedir ? : İnsan Kaynakları ()

Üretim ()

Muhasebe ()

Satış – Pazarlama ()

Ar-Ge ()

(Ek – 1 Devamı)

II. BÖLÜM: Sayın katılımcı, lütfen birinci dereceden bağlı bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Dönüşümcü Liderlik	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın nelere kadir olduğunu ve önemini diğerlerine anlatır.	1	2	3	4	5
2. Gelecekte başarılması gereken şeyleri (diğerlerine-çalışanlara) başkalarına coşkuyla anlatır.	1	2	3	4	5
3. Başarı ile üstesinden geldiği işlerden diğerlerine övgü ile bahseder.	1	2	3	4	5
4. İnsanlara gücünü gösterir, onları etkiler ve güven verir.	1	2	3	4	5
5. İleriyi gören bir lider olarak gelecekte her şeyin çok daha güzel olacağını diğerlerine anlatır.	1	2	3	4	5
6. Bir lider olarak, gelecekte gerekli olacak vizyonu etrafındakilere bugünden açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
7. Başkalarının saygısını kazanacak şekilde davranır.	1	2	3	4	5
8. İş görenlerinin her yönüyle güçlerini geliştirmelerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
9. İş görenlerimin problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
10. Her insanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan bireyler olarak görür.	1	2	3	4	5
11. Bir lider olarak görevlerin nasıl başarılacağına dair çalışanlara yeni bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
12. Başkalarına bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
13. Bir lider olarak takım çalışmasının önemini vurgular.	1	2	3	4	5
14. Amaçlara ulaşılması için yürünecek yolda etrafındakilere güven telkin eder.	1	2	3	4	5
15. İnsanlara herhangi bir grubun üyesi oldukları için değil insan-birey oldukları için değer verir.	1	2	3	4	5
16. Grubun çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçer.	1	2	3	4	5

(Ek – 1 Devamı)

III. BÖLÜM: Sayın katılımcı, lütfen birinci dereceden bağlı bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden uygun olanını (x) işaretleyiniz.

Yenilikçi İş Davranışı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Takım lideri, zor problemlerin çözümleriyle ilgili yeni fikirler üretir	1	2	3	4	5
2. Takım lideri, iş problemleri için orijinal çözümlerin peşinde koşar.	1	2	3	4	5
3. Takım lideri, yeni çalışma metot ve tekniklerini araştırır.	1	2	3	4	5
4. Takım lideri, herkesi yenilikçi fikirler için heyecanlandırır, destekler.	1	2	3	4	5
5. Takım lideri, yenilikçi fikirleri desteklemek için adeta seferber olur.	1	2	3	4	5
6. Takım lideri, sıklıkla iş uygulamalarında yenilikçi fikirlerini hayata geçirir.	1	2	3	4	5
7. Takım lideri, yenilikçi fikirleri uygulamaya koyduktan sonra onların yararlarını değerlendirir.	1	2	3	4	5
8. Takım lideri, yenilikçi fikirleri çalışma ortamında tanıtır.	1	2	3	4	5
9. Takım lideri, yenilikçi fikirler için hevesli olan önemli organizasyon üyelerini arar.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyerek (x) yanıtlayınız.

Kontrol Odağı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.	1	2	3	4	5
2. Yaşamın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.	1	2	3	4	5

(Ek – 1 Devamı)

4. Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.	1	2	3	4	5
5. Çok uzun vadeli planlar yapma her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey iyi ya da kötü şansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
6. İyi bir iş bulmak temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.	1	2	3	4	5
7. Çoğu durumda yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.	1	2	3	4	5
8. Kimin patron olacağı genellikle doğru yerde ilk bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.	1	2	3	4	5
9. İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
10. Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.	1	2	3	4	5
11. İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.	1	2	3	4	5
12. Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği pek fazla bir şey yoktur.	1	2	3	4	5
13. Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerine halkın fazla bir kontrolü yoktur.	1	2	3	4	5
14. Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız.	1	2	3	4	5
15. Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.	1	2	3	4	5
16. Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir.	1	2	3	4	5
17. Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum.					
18. Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.	1	2	3	4	5
19. İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.	1	2	3	4	5
20. Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.	1	2	3	4	5
21. Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkürler...

ÖZ GEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Meltem TURAN		
Doğum Yeri ve Yılı	Samsun – 19 Mayıs 25.06.1994		
Medeni Durumu	Bekar		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce – Orta		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lisans	2012	2016	Canik Başarı Üniversitesi - İşletme
Yan Dal	2014	2016	Canik Başarı Üniversitesi - Psikoloji
Yüksek Lisans	2016	2019	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi – İşletme
Doktora	-	-	-
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1.			
2.			
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayınlar			
Aldığı Ödüller			
Diğer			
İletişim (eposta)	turanmeltem94@gmail.com		