

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YENİLİKÇİLİK İKLİMİ ve YENİLİKÇİ İŞ
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ ve BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ**

ŞEYH HALİL BAYRAM

2501070349

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL, 2017



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ŞEYH HALİL BAYRAM Numarası : 2501070349
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 05.07.2017 Saati : 14.00
Tez Başlığı : YENİLİKÇİLİK İKLİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|------------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.ESİN CAN | | KABUL. |
| DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN | | KABUL |
| YRD.DOÇ.DR.M.MURAT YAŞLIOĞLU | | KABUL |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|------------------------------|------|-------------------------------------|
| PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ | | |
| PROF.DR.YONCA GÜROL | | |

ÖZ

YENİLİKÇİLİK İKLİMİ VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR BELEDİYE ÖRNEĞİ

Şeyh Halil Bayram

Bu tez çalışması, anketin uygulandığı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde, yenilikçilik iklimi ile çalışanın yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yöneticilerin dönüşümcü lider davranışlarının düzenleyici etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmada uygulanan anket formu, demografik durumu, kurumun yenilikçilik iklimini, yöneticilerin algılanan dönüşümcü lider özelliklerini ve çalışanın yenilikçi iş davranışını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Anket çalışması neticesinde toplanan veriler üzerinde, “SPSS 22.00” uygulaması kullanılarak istatistikî analizler yapılmıştır. Veriler üzerinde frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi ve düzenleyici etki analizi testleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda yenilikçilik ikliminin, çalışanın yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca dönüşümcü lider davranışlarının, yenilikçilik iklimi ve çalışanın yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici etkide bulunduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi İş Davranışı, Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATIVENESS CLIMATE AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR AND CASE OF A MUNICIPALITY

Şeyh Halil Bayram

This thesis aims to reveal the effect of organizational innovativeness climate on employees' innovative work behaviour in IT Directorate of İstanbul Metropolitan Municipality which the survey is applied. And also measuring the effect of transformational leadership to the relation between innovativeness climate and innovative work behaviour as a moderator is another goal of this study.

The questionnaire used in this study consists of items to measure, employees' demographical information, perceived innovativeness climate, perceived transformational leadership behaviours, and innovative work behaviour.

“SPSS 22.00” tool is used to apply statistical analysis on the collected data. Frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, test for normality, korelation analysis, and moderation analysis are the tests that are applied.

The result indicates that innovativeness climate has a positive effect on innovative work behaviour. Also the study reveals that transformational leadership has a moderating role between innovativeness climate and innovative work behaviour.

Keywords: Innovative Work Behaviour, Transformational Leadership, Innovativeness Climate

ÖNSÖZ

Günümüzde yeni teknoloji ve ürünlerdeki ilerlemeler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu değişime karşılık verip yenilikleri kullanabilen veya üretebilen işletmeler hayatta kalabilmekte, değişime karşılık veremeyenler ise zamanla yok olup gitmektedirler. Organizasyonların, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için, değişen dış dünyayla paralel olarak, sürekli bir şekilde pazarlarını yeniden tanımlamaları, iş yapış şekil ve modellerini değiştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle rekabet avantajının önemli bir kaynağı olan yenilik kabiliyeti, organizasyonlar için son derece önemlidir. Yenilik sürecinin her aşamasında bireyler olduğundan, organizasyonun yenilikçilik iklimi, lider özellikleri ve bireylerin yenilikçi iş davranışları arasında bir ilişkinin var olup olmadığının istatistiksel yöntemler kullanılarak incelenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmuştur. Araştırmanın yapıldığı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü çalışanlarına katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam değerli Doç.Dr. Muhteşem BARAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İstanbul, 2017
Şeyh Halil BAYRAM

İÇİNDEKİLER

| | |
|--------------------------|------|
| ÖZ..... | III |
| ABSTRACT | IV |
| İÇİNDEKİLER | VI |
| TABLolar LİSTESİ..... | XI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | XIII |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | XIV |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

| | |
|--|----|
| 1.1. YENİLİK VE İLGİLİ KAVRAMLAR..... | 3 |
| 1.2. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI | 4 |
| 1.2.1. Yenilikçi İş Davranışı Tanımı..... | 6 |
| 1.3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... | 7 |
| 1.3.1. Bireysel Faktörler | 9 |
| 1.3.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler | 10 |
| 1.3.2.1. İşin Kompleksliği | 10 |
| 1.3.2.2. Açık Hedefler | 11 |
| 1.3.2.3. Kaynaklar | 11 |
| 1.3.2.4. Ödül..... | 12 |
| 1.3.2.5. Yönetici desteği..... | 12 |

| | | |
|----------|--|----|
| 1.3.3. | Takım/Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler | 13 |
| 1.3.4. | Organizasyonel Seviyede Faktörler | 14 |
| 1.3.4.1. | Yeniliğe Verilen Değer | 14 |
| 1.3.4.2. | Belirsizlik | 15 |
| 1.3.4.3. | Görev Çatışması | 15 |
| 1.3.4.4. | Adalet İklimi | 15 |
| 1.3.4.5. | Riske Karşı Tolerans | 15 |
| 1.3.4.6. | Bürokratik Örgüt İklimi | 16 |
| 1.3.4.7. | İnsan Kaynakları Uygulamaları | 16 |

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | 18 |
| 2.1.1. | Örgüt Kültürü Tanımı | 19 |
| 2.2. | ÖRGÜT İKLİMİ | 21 |
| 2.2.1. | Örgüt İklimi Oluşum Süreci | 23 |
| 2.2.2. | Örgüt İklimi Türleri | 24 |
| 2.2.3. | Örgüt İklimi Boyutları | 26 |
| 2.3. | ÖRGÜT İKLİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ | 30 |
| 2.4. | YENİLİKÇİ ÖRGÜT İKLİMİ | 34 |
| 2.4.1. | Amaç ve Stratejiler | 35 |
| 2.4.2. | Liderlik Tarzları | 36 |
| 2.4.3. | Yönetim ve Kontrol Sistemleri gibi Örgütsel Yapılar | 36 |
| 2.4.4. | İnsan Kaynağı Politikaları | 37 |

| | | |
|--------|----------------|----|
| 2.4.5. | Kaynaklar..... | 37 |
| 2.4.6. | İş yükü..... | 38 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1. | LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI | 40 |
| 3.1.1. | Lider ve Yönetici | 43 |
| 3.2. | LİDERLİK YAKLAŞIMLARI..... | 44 |
| 3.2.1. | Özellikler Yaklaşımı | 44 |
| 3.2.2. | Yetenekler Yaklaşımı | 45 |
| 3.2.3. | Davranışsal Yaklaşım | 46 |
| 3.2.4. | Durumsallık Yaklaşımı | 46 |
| 3.2.5. | Koşul Bağımlı Yaklaşım..... | 47 |
| 3.2.6. | Amaç-Yol Teorisi | 47 |
| 3.2.7. | Lider-Üye İlişkisi (LMX) Teorisi | 48 |
| 3.2.8. | Hizmetkâr Liderlik Kuramı | 49 |
| 3.2.9. | Otantik Liderlik Kuramı | 50 |
| 3.3. | DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TEORİSİ | 50 |
| 3.3.1. | Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderlik Faktörleri | 55 |
| 3.3.1.1. | Karizma..... | 56 |
| 3.3.1.2. | İlham Verici Motivasyon | 56 |
| 3.3.1.3. | Zihinsel Teşvik..... | 56 |
| 3.3.1.4. | Bireysel Düzeyde İlgi..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 3.3.1.5. Koşullu Mükâfat | 57 |
| 3.3.1.6. Sapmalara Göre Yönetim..... | 57 |
| 3.3.1.7. Serbest Bırakıcı Liderlik | 58 |
| 3.4. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ..... | 58 |
| 3.4.1. Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki..... | 58 |
| 3.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki | 60 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

| | |
|---|----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI..... | 64 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ..... | 65 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLARI | 65 |
| 4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ | 66 |
| 4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI..... | 66 |
| 4.5.1. Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği | 67 |
| 4.5.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği | 68 |
| 4.5.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği..... | 69 |
| 4.5.4. Veri Analiz Yöntemi..... | 70 |
| 4.5.5. Verilerin Hazırlanması..... | 70 |
| 4.6. ANALİZ VE BULGULAR..... | 71 |
| 4.6.1. Frekans Analizleri..... | 71 |
| 4.6.2. Faktör Analizleri | 72 |
| 4.6.2.1. Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi | 72 |

| | |
|--|------------|
| 4.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi..... | 73 |
| 4.6.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi..... | 74 |
| 4.6.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 76 |
| 4.6.4. Normallik Testleri..... | 76 |
| 4.6.5. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki İlişkinin İncelenmesi | 77 |
| 4.6.5.1. Korelasyon Analizi..... | 78 |
| 4.6.5.2. Regresyon Analizi..... | 78 |
| 4.6.6. Araştırma Modelinin Testi..... | 80 |
| 4.6.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi | 82 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 85 |
| KAYNAKÇA | 88 |
| EKLER..... | 100 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo-1 : Yaratıcılığa etki eden özellikler..... | 9 |
| Tablo-2 : Kültür ve İklim Literatüründe Çakışma Alanları | 31 |
| Tablo-3 : Kültürün 3 Seviyesi | 32 |
| Tablo-4 : Yenilikçiliğe Etki Eden Örgütsel Bileşenler | 35 |
| Tablo-5 : Amaç-Yol Teorisi..... | 48 |
| Tablo-6 : Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik Faktörleri..... | 55 |
| Tablo-7 : Lider Davranışlarına Genel Bakış | 62 |
| Tablo-8 : Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği..... | 67 |
| Tablo-9 : Yenilikçi Davranış Ölçeği | 68 |
| Tablo-10 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği | 69 |
| Tablo-11 : Frekans Analizi Sonuçları | 71 |
| Tablo-12 : Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği, KMO and Bartlett Testi..... | 72 |
| Tablo-13 : Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği, Madde Yükleri | 72 |
| Tablo-14 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, KMO and Bartlett Testi | 73 |
| Tablo-15 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Madde Yükleri..... | 73 |
| Tablo-16 : Yenilikçi İş Davranış Ölçeği, KMO and Bartlett Testi | 74 |
| Tablo-17 : Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, Madde Yükleri..... | 75 |
| Tablo-18 : Değişkenlere Ait Ortalama Değer, Standart Sapma ve Cronbach's Alpha Değerleri..... | 76 |

| | |
|---|----|
| Tablo-19: Normallik Testi Sonucu..... | 77 |
| Tablo-20: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki Korelasyon Analizi..... | 78 |
| Tablo-21: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Dönüşümcü Liderlik arasındaki Regresyon Analizi-Model Özeti | 78 |
| Tablo-22: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt ve Dönüşümcü Liderlik arasındaki Regresyon Analizi - Anova Tablosu | 79 |
| Tablo-23: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki Regresyon Analizi | 79 |
| Tablo-24: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ile Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Etkisi..... | 80 |
| Tablo-25: Düzenleyici Değişkenin Farklı Değerlerine Göre Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi..... | 81 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil-1 : Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi | 8 |
| Şekil-2 : Örgüt İklimi Oluşum Süreci..... | 23 |
| Şekil-3 : Örgütsel Değişim Modeli..... | 38 |
| Şekil-4 : Çeşitli Yönetim Kademelerinde Gerekli Yönetim Yetenekleri | 45 |
| Şekil-5 : Grup-içi ve Grup-dışı İlişkiler | 49 |
| Şekil-6 : Dönüşümcü Liderliğin İlave Etkisi | 53 |
| Şekil-7 : Araştırmanın Kavramsal Modeli..... | 66 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------------|------------------------------------|
| Bkz. | : Bakınız |
| DSİ | : Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü |
| LMX | : Leader-Member Exchange Theory |
| vb. | : ve benzeri |
| v.d. | : ve diğerleri |



GİRİŞ

Rekabet kavramı, ekonomi literatürü ilk dönemlerinde, kuruluş yeri faktörleri, coğrafi koşullar, doğal kaynaklar ve ulaşım ilişkileri üzerinden açıklanmıştır (Erkut ve Gülden, 2010:157). Fakat günümüz rekabet ortamında fırsatlar ve tehditler çok hızlı ve acımasız bir biçimde aniden ortaya çıkmakta ve bu durum, bir işletmenin tüm birimlerini aynı anda etkileyebilmektedir. Bilgi çağında yaşanan bu belirsizlik ortamında, işletmelerin sürekli kendilerini yenilemeleri ve hatta değişimi yönlendirir konuma gelmeleri önem arz etmektedir. Yeni düzenleme, yeni mükafat sistemi, yeni teknoloji, yeni yöntem, yeni ürün ve yeni pazar arayışları yöneticilerin dolayısıyla işletmelerin sürekli faaliyetleri haline gelmiştir. Bu nedenle yenilik, işletmeler için en önemli rekabet üstünlüğü sağlayan araçlardan biri olmuştur (Kuratko v.d., 2012:4; Karafakıoğlu, 2006:51; Tekin ve Zerenler, 2007:18).

İşletmelerde yenilikler, çalışanların yaratıcı fikirleri ile başlar ve bu fikirlerin gerçekleştirilmesi ile hayata geçirilirler. Yenilik, bireylerin kişisel özelliklerinden içinde buldukları çevresel koşullara kadar bir çok faktörden etkilenen bir süreçtir. Örgüt iklimi ile lider davranışlarının, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlayan birey motivasyonunu desteklemesi, yenilik sürecinin ilk basamağıdır. Daha sonra yaratıcı fikirlerin ürün veya yöntem olarak hayata geçirilmesi gerekir. Bu aşamada riske karşı tolerans, kaynak desteği, katılımcı karar verme, yenilikçilik vurgusu vb. yeniliği destekleyen örgüt iklimi ile yönetsel metodlarla yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi gerekmektedir.

Yenilikçi iş davranışı bireyin görev/iş ile ilgili sorunun farkına varıp sorun için fikir veya çözüm geliştirme, fikir veya çözümleri geliştirip onlar için destek bulma ve fikir veya çözümün uygulanması adımlarından oluşan davranışlardır. Dolayısıyla bir işletmede yenilik sürecinin her aşamasında, bireyin bireysel yaratıcılığı ve çabası ön plana çıkmaktadır. Yenilik sürecinin her aşamasında yer alan bireysel yaratıcılığı etkileyen, çeşitli bireysel faktörler, işin mahiyeti ile ilgili faktörler, çalışma grubu ile ilgili faktörler ve organizasyonel seviyede faktörler

vardır. İşletmelerin, değişim ve belirsizliğin yoğun olduğu günümüz şartlarında, değişime ayak uyduracak şekilde yenilikçi olması ve bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde, bireylerin yaratıcı davranışlarını ortaya çıkaracak çevresel koşulları oluşturması son derece önemlidir.

Yenilikçi iş davranışına etki eden faktörlerden bazıları da yönetsel ve örgüt iklimi ile ilgili faktörlerdir. Bu çalışmanın birinci bölümünde, yenilikçi iş davranışı ve yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlerden kısaca bahsedildikten sonra ikinci bölümde örgüt iklimi kavramı ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde, dönüşümcü liderlik ve diğer liderlik teorilerinden bahsedildikten sonra yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı ve dönüşümcü liderlik konularında yapılmış çalışmalara örnekler verilmiş ve araştırmamızın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde uygulanan anket çalışması ile yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ve dönüşümcü liderliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Günümüzde, örgütler için önemli rekabet unsurlarından biri olan yenilik faaliyeti, fikir üretme, fikir için destek bulma, fikrin gerçekleştirilmesi ve yayılması adımlarından oluşan bir süreçtir. Yenilik sürecinin her adımında bireyler olduğundan, bireyin yenilikçi faaliyette bulunma konusundaki tutum ve motivasyonu örgütün yenilikçiliği konusunda en önemli unsurdur. Örgüt, bireyin yenilikçi davranışlarda bulunması için gerekli motivasyonu sağlayacak çevresel koşulları oluşturarak bireylerin yenilikçi potansiyellerinden yararlanabilir ve bu sayede rekabet avantajı elde edebilir. Çalışmanın ilk bölümünde genel olarak yenilik kavramından bahsedildikten sonra yenilikçi iş davranışı kavramı, yenilikçilik süreci ve yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel ve çevresel faktörler üzerinde durulmuştur.

1.1. YENİLİK VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yenilik kavramı, “yeni birşeyler yapmak” anlamına gelen latince “innovare” kelimesinden gelmektedir (Tidd ve Bessant, 2009:16). Amabile (1996) “yeniliği”, bir organizasyonda yaratıcı fikirlerin, başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılığı ise yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar yeniliği fikir üretme, destek bulma, fikirlerin hayata geçirilmesi ve yayma adımlarından oluşan 4 adımdan oluşan bir süreç olarak tanımlamışlardır (Daft, 1978:195; Navickas ve Juzenas, 2013; Kanter, 1988:169). Dolayısıyla yenilik bireylerin yeni fikirler üretmesi ile başlayan bir süreçtir (Keng v.d., 2013:91; Scott ve Bruce, 1994:581; Taştan, 2013:409).

Yenilik süreci sonucunda ortaya tamamen yeni bir ürün, süreç veya hizmet çıkabileceği gibi (Kuratko v.d., 2012:7), mevcut bir ürün, süreç veya hizmetin geliştirilmesi de olabilir (Leede ve Looise, 2005:108; Kuratko vd., 2012:7). Yenilik

faaliyeti ile, ürün, süreç veya hizmetler üzerinde yapılan yenilikler şu şekillerde olabilir (Kuratko v.d., 2012:7):

1. **Ürün Yeniliği:** Ürünler üzerinde faydalı değişiklikler yapma.
2. **Süreç Yeniliği:** Ürün veya hizmet üretim süreçleri üzerinde faydalı değişiklikler yapma.
3. **Hizmet Yeniliği:** Müşterilere sunulan hizmetler üzerinde faydalı değişiklikler yapma.

Tidd ve Bessant (2009:21), biraz daha farklı bir sınıflandırma oluşturmuş, yeniliğin aşağıdaki alanlarda olabileceğini belirtmişlerdir:

1. **Ürün Yeniliği:** Yeni ürün/hizmet veya ürün/hizmetler üzerinde yenilikler.
2. **Süreç Yeniliği:** Yeni süreçler veya süreçler üzerinde yenilikler
3. **Pozisyon Yeniliği:** Var olan bir ürünün farklı bir bağlamda piyasaya sürülmesi. Belli bir sağlık sorununa yönelik piyasaya sürülen bir içeceğin belli bir süre sonra performans içeceği olarak sunulması buna örnek olarak verilebilir.
4. **Paradigma Yeniliği:** Örgütün yaptığı faaliyetleri şekillerindiren temel zihinsel modelleri değiştirmek. Tidd ve Bessant, bu yenilik türünü Henry Ford'un belli kesimlere yönelik otomobil üretimini herkese yönelik olarak üretmeye başlaması yeniliği ile örneklendirmektedirler.

1.2. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bütün yenilikler yaratıcı fikirler ile başlar. Yeni programların, yeni ürünlerin, yeni servislerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi iyi bir fikre sahip birey veya ekiplere bağlıdır. Bireylerin veya ekiplerin yaratıcı olması, yeniliğin başlangıç noktasını oluşturur (Amabile v.d., 1996:1154-1155). Kanter (1988:173) bir organizasyonda yenilik sürecinin, içinde buldukları iş ortamı ile ilgili yeni

fırsatları gören bireylerin, yenilik ile ilgili harekete geçmeleri ile başladığını belirtmektedir.

Yenilikçilik ile ilgili literatüre bakıldığında, yenilikçilik sürecinin, birden fazla alt süreçlerden oluştuğu görülmektedir (Daft, 1978:195; Navickas ve Juzenas, 2013; Kanter, 1988:169). Kanter'in modelinde yenilikçilik şu 4 adımdan oluşmaktadır (Kanter, 1988):

1. Fikir üretme
2. Fikri gerçekleştirmek için gerekli yapıyı kurma ve gerekli desteği sağlama
3. Yeni fikrin uygulanabilir bir örneğini gerçekleştirme
4. Yeni ürün, süreç veya metodun örgüt içerisinde uygulamaya geçirilmesi, yaygınlaştırılması veya ticari ürün haline getirilmesi

Kanter'in (1988) yenilikçilik modelinde, özellikle ilk sürece bakıldığında bireysel düzeyde bir süreç olduğu görülmektedir (Keng v.d., 2013:93). Özellikle fikir üretme sürecinde fakat yenilik sürecinin her adımında birey bulunduğundan bireyin tutumu ve motivasyonu işletmelerin yenilikçi faaliyetleri için son derece önemlidir (Keng v.d., 2013:91). Çünkü tutumun bireylerin davranışlarını yönlendirici "*gizli bir güce*" sahip olduğu düşünülmektedir. Sosyal psikologlar yaşamda her şeyin insanların tutumlarına bağlı olduğunu ileri sürmektedirler (Tekarslan v.d., 2010:197-198).

Günümüzde iş tanımları daha ucu açık ve daha çok bilgiye dayalı olduğundan, çalışanların yeni fikirler üretebilmeleri ve bunların, ürün, süreç ve hizmetlerin oluşturulmasında kullanılmaları, kurumlar için son derece önemlidir. Bir kurum, çalışanlarının yenilikçilik kabiliyetlerinden faydalanabildiği müddetçe, yenilikçi olabilir. Dolayısıyla bir kurumda, yenilikçiliğin sürekli olabilmesi için, çalışanların yeniliklere istekli ve yenilik yapabilecek kabiliyette olmaları gerekir (De Jong ve Den Hartog, 2007:41). Başarılı yenilikçi aktivitelerin iyi bir ekip çalışmasına, çalışana karşı ilgiye, yaratıcılık için pozitif bir ortama ve maddi-manevi

açından çalışanların çabalarını takdir/tasdik etmeğe bağlı olduğu ıspatlanmıştır (Navickas ve Juzenas, 2013; Webb, 2001:201).

1.2.1. Yenilikçi İş Davranışı Tanımı

Yenilikçilik ile ilgili literatür, bize, yenilikçiliğin en önemli olmazsa olmaz bileşenlerinden birinin, birey yaratıcılığı faktörü olduğunu göstermektedir. Bir örgütte yenilik süreci, bireylerin fikir üretmeleri ile başlar ve fikirlerin gerçekleştirilmesi ile biter. Bu nedenle örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerinde bulunabilmesi için bireyler, bireylerin yenilikçilik faaliyetlerine katılması için ise bireyin motivasyonu son derece önemlidir (Keng v.d., 2013:91).

Yenilik süreci ve bu süreçte bireyin rolü ışığında, literatürden yararlanarak “Yenilikçi İş Davranışı” kavramı şu şekillerde tanımlanabilir:

“Görev/iş ile ilgili sorunun farkına varıp, sorun için fikir veya çözüm geliştirme, fikir veya çözümleri geliştirip onlar için destek bulma ve fikir veya çözümün uygulanması adımlarından oluşan davranışlardır” (Scott ve Bruce, 1994:581; Taştan, 2013:409). Keng ve arkadaşları (2013:91) ise yenilikçi iş davranışını, *“çalışanların yeni ürün, metod ve fikirler üretmeye yönlendirilmesi”* olarak tanımlamışlardır.

Görüldüğü üzere birey, yenilik sürecinin her aşamasında bulunduğundan, bu süreçlerde bireyin davranışları son derece önem kazanmaktadır.

Yenilik sürecinin her aşamasını kapsayan bireylerin yenilikçi iş davranışlarının önemini açıklamak için, organizasyonel gelişim programlarının bazı varsayımlarının belirtilmesi faydalı olacaktır (Schneider v.d., 1996:8):

- Bireyler imkanları olduğu zaman yaratıcı olabilir ve örgütün büyümesini ve gelişmesini isterler.
- Bireyler iş arkadaşları ve üstleri ile olan ilişkilere önem verirler.

- Çalışanlar daha iyi çalışabilmek için güvene, desteğe ve işbirliğine ihtiyaç duyarlar.

Yenilik sürecinin her aşamasında, bireyin tutum ve motivasyonları etkili olduğundan, kurumların yönetsel ve örgütsel fonksiyonlarla, bireylerin yenilik motivasyonlarını destekleyecek çevresel koşulları oluşturmaları, yenilik faaliyetlerinin başarısı için son derece önemlidir.

1.3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yenilikçiliğin dayanak noktası fikirler olduğundan ve fikirleri üreten, geliştiren de bireyler olduğundan nelerin bireyleri motive ettiği veya nelerin bireysel yenilikçi davranışa sebep olduğu önemlidir (Scott ve Bruce, 1994:580; Amabile, 1988:150).

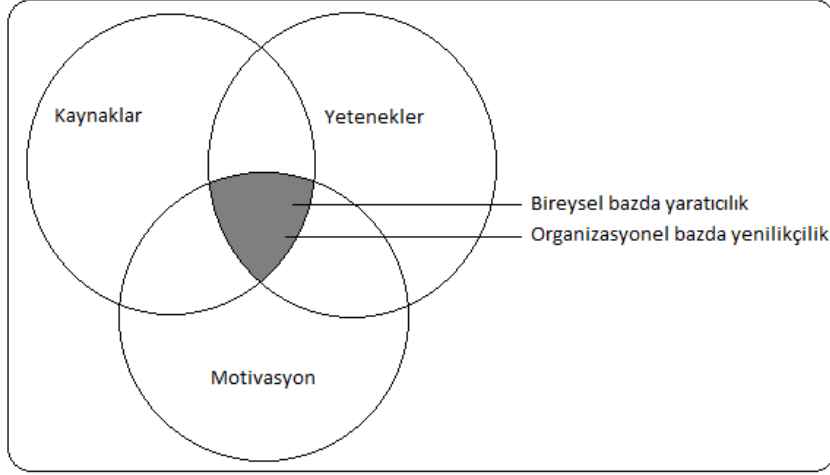
Çalışanların yenilikçilik davranışı, çeşitli bakış açıları ile tanımlanmıştır. Bir kısım araştırmacılar yenilikçi davranışı, bireylerin kişisel özellikleri ile tanımlarken diğer bir kısım araştırmacılar ise, davranışsal perspektif ile tanımlamışlardır (De Jong ve Den Hartog, 2007:42).

Kuratko ve arkadaşları (2012:10) yenilikçiliği, bireylerin kişisel özellikleri bakış açısı ile “yenilikçi insanların bir fonksiyonu” olarak tanımladıktan sonra yenilikçi bireylerin bazı kişisel niteliklerini işaret etmişlerdir. Buna karşılık bazı araştırmacılar mikro düzeyde birey ve bireylerden oluşan gruplar tarafından gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin makro-düzeyde koşullar tarafından teşvik edildiğini, kolaylaştırıldığını ve geliştirildiğini belirtmişlerdir (Kanter, 1988:169; Woodman v.d., 1993; Shalley ve Gilson, 2004).

Kanter (Kanter, 1988:170), bir organizasyonda yenilikçilik sürecini bir çiçeğin tohumdan, çiçek açıp sonra kokusunun yayılması süreçlerine benzetmiştir. Yenilikler, çiçekler gibi küçük tohumlar ile başlar ve çiçekler açana kadar dikkatli bir

şekilde yetiştirmek gerekir. Toprak, iklim, gübre, bahçe düzeni daha büyük ve daha bol çiçek için nasıl etkili ise yeniliklerin meydana geldiği ortam ve bağlamsal faktörler de o kadar önemlidir.

Şekil-1 : Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi



Kaynak: (Amabile, 1988:157)

Amabile (Amabile,1988) ile Woodman ve arkadaşları (1993) bireysel yaratıcılığı, olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek bireysel ve çevresel çeşitli faktörlerin teorik çerçevesini oluşturmuşlardır. Spesifik faktörleri tanımlama yerine genel olarak bireyin içinde bulunduğu bağlamsal çevrenin yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu gösteren modeller oluşturmuşlardır. Bu modeller sadece bireysel bazda değil grup ve organizasyonel bazda yaratıcılığı etkileyen faktörleri de kategorize etmişlerdir (Bkz. Şekil-1). Benzer şekilde Shalley ve Gilson (2004) bireysel yaratıcılığı dolayısıyla yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel, sosyal ve bağlamsal faktörleri 4 kategoride sınıflandırmıştır:

1. Bireysel seviyede faktörler
2. Görev/iş seviyesinde faktörler
3. Takım/çalışma grubu seviyesinde faktörler
4. Organizasyon seviyesinde faktörler

Bu bölümün ilerleyen kısımlarında, literatürden faydalanarak yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Örgüt yeniliğinin önemli bir kaynağı çalışanlardır. Örgüt bireyleri yeni bilgi üreterek, yeni teknolojiler veya iş süreçlerini geliştirerek örgütün yeni ürün ve hizmetler sunmasını sağlarlar. Bireylerin yenilikçi faaliyetlerde bulunması, yeniliğe imkan veren bağlamsal faktörlerden önce bireyin yaratıcı potansiyeline bağlıdır. Bu nedenle yenilik endişesi taşıyan yöneticilerin, çalışanların yaratıcı davranmalarını sağlayacak bağlamsal koşulları sağlamadan önce, yaratıcılık potansiyeli olan çalışanları istihdam etmeleri önemlidir. Araştırmacılar IQ, cinsiyet ve eğitim durumu gibi özelliklerin hangilerinin yaratıcılık konusunda daha çok etkiye bulunduğunu araştırmış ve bu özelliklerin yaratıcılık konusunda önemli bir fark oluşturmadığını görmüşlerdir. Fakat problem çözme tekniği ve bireyin kişiliği ile ilgili bazı özelliklerin yaratıcılık konusunda biraz etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yaratıcı problem çözme teknikleri ve bazı yaratıcı kişilik özellikleri Tablo-1’de belirtilmiştir (Cummings ve Oldham, 1997).

Tablo-1 : Yaratıcılığa etki eden özellikler

| Yaratıcı Problem Çözme Teknikleri Özellikleri | Kişisel Özellikler |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Geliştirmekten ziyade yaratıcıdır.✓ Eski sorunlara yeni bakış açılarıyla yaklaşır.✓ Aynı anda birden fazla yeni fikir ile uğraşabilir✓ Sistemli ve düzenli değildir.✓ Kendi kontrolündeki işlerin sırası konusunda katı kuralları yoktur.✓ Katı kurallara bağlılığı sevmez.✓ Kuralları delmeyi veya esnetmeye çalışır.✓ İşleri farklı yollarla deneyerek risk alır | <ul style="list-style-type: none">✓ Zeki✓ Mizah sahibi✓ Resmi davranmaz✓ Anlayışlı✓ Yaratıcı✓ Özgün✓ Düşünceli✓ Becerikli✓ Özgüven sahibi✓ Çekici |

| | |
|---|----------------------|
| ✓ Grup içerisinde fikir ayrılığına düşebilir. | ✓ Züppe |
| ✓ Tek başına hareket edebilir. | ✓ Geleneksel olmayan |

Kaynak: (Cummings ve Oldham, 1997)

Hangi kişisel özelliklerin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sorusu başka birçok çalışmanın konusu olmuştur (Amabile, 1988:128-129; Kuratko v.d., 2012:10). Fakat yaratıcı kişisel özelliklere sahip olan çalışanların istihdam edilmesinden daha da önemlisi, yaratıcı potansiyeli olan çalışanları yenilikçi davranmaları konusunda motive edecek çevresel koşulların sağlanmasıdır. Bir örgütün veya yöneticinin, bireyin yenilikçi davranması için şekillendirebileceği faktörler işin seviyesi, grup seviyesi ve organizasyonel seviyede olabilir.

1.3.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler

Bireyin yenilikçi iş davranışını etkileyen çevresel faktörlerden bir kısmı, komplekslik, hedeflerin açıklığı, görev/işin ifası için sağlanan kaynaklar, yönetsel faaliyetler ve ödül mekanizmaları gibi görev/işin mahiyeti ile ilgili faktörlerdir (Shalley ve Gilson, 2004; Amabile, 1988).

1.3.2.1. İşin Kompleksliği

Görev/işin kompleks ve ilgi çekici nitelikte olması, bireylerin tüm dikkat ve çabalarını görev/işte verebilmeleri, kararlı olabilmeleri ve işlerin çözümü amacı ile farklı alternatifleri deneyebilmeleri için önemlidir. Görev/işlerin fazla basit ve rutin olması çalışanların yeni çözümler denemelerini, risk almalarını, dolayısıyla yaratıcı olmalarını engeller (Shalley ve Gilson, 2004:37). Bireysel yaratıcılığı etkileyen diğer faktörler gibi, görev/işin komplekslik ve zorluk derecesi önemlidir. Aşırı zor ve kompleks görev/işler bireyin bunalmasına, dolayısıyla yaratıcılık üzerinde negatif bir etkide bulunmasına neden olabilir (Amabile, 1988:149).

1.3.2.2. Açık Hedefler

Görev/işler ile ilgili belirlenen açık hedefler, yöneticilerin, bireylerin yaratıcı performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği önemli bir araçtır. Bireyler zor hedefler ile karşılaştıkları ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken imkân ve yeteneklere sahip olduklarını düşündükleri zaman özdenetim mekanizmaları geliştirirler. Dolayısıyla hedefler, özdenetim mekanizması vasıtasıyla bireyin motivasyonu üzerinde etkili olurlar (Kanfer ve Ackerman, 1989:662). Amaç ve hedeflerin net olması bireylerin dikkatlerini ve enerjilerini bu hedef ve amaçlara odaklamaları açısından olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bireylerden yaratıcı çıktılar bekleyen yöneticiler, yaratıcılık konusunda açık hedefler koymalı ve yenilik beklentilerini açıkça ifade etmelidirler (Shalley ve Gilson, 2004:37).

1.3.2.3. Kaynaklar

Organizasyonlarda fiziksel ve finansal imkânlar, üretim sistemleri gibi kaynaklar, bireysel yaratıcılık üzerinde olumlu yönde etkili faktörler olarak belirtilmektedir (Amabile, 1988:154). Örneğin bireyler, çözülmesi gereken bir problem karşısında, farklı alternatifler denemek, hemen karar vermemek, sorunu farklı yönlerden ele almak için yeteri kadar bir zaman kaynağına ihtiyaç duyarlar (Shalley ve Gilson, 2004:39). Yeteri kadar zaman, yaratıcı performansı olumlu yönde etkilerken yetersiz zaman yaratıcılık önünde bir engel etkisi oluşturmaktadır (Amabile, 1988:148). Bireyler yaratıcı faaliyetlerde bulunurken görev/iş ile bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilecekleri veya destek alabilecekleri uzman kişilerin olması yaratıcılık faaliyetlerini kolaylaştırıcı bir başka etmendir (Shalley ve Gilson, 2004:39; Amabile, 1988:154).

Yenilik üzerinde olumlu etkide bulunması amacı ile yöneticilerin kaynakları dengeli bir şekilde sunması son derece önemlidir. Bir kaynağın varlığı, yaratıcılık üzerinde teşvik edici etkide bulunurken kaynağın kısıtlanması veya bol olması negatif yönde etkili olabilmektedir. Örneğin yeterli zaman kaynağı yaratıcı faaliyetler üzerinde pozitif bir etkiye sahipken zaman kaynağının bol olması

çalışanların sıkılmasına ve motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Benzer şekilde görev/iş ifa edilirken sadece gerekli materyallere erişim önemlidir, fakat materyallerin bolluğu yaratıcılığı engelleyebilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:39). Amabile (1988:148), sağlanan kaynaklar konusunda, yöneticilerin hassas bir denge kurmaları gerektiğini belirtmiştir.

1.3.2.4. Ödül

Bireysel yaratıcılığı teşvik etmek için yöneticilerin kullanabilecekleri mekanizmalardan biri de ödül mekanizmasıdır. Woodman ve arkadaşları (1993:296) ödül sistemlerini yaratıcılık üzerinde etkisi olan bağlamsal faktörlerden biri olarak tanımlamıştır. Ödüller parasal olabildiği gibi içsel motivasyonu arttıran görev/iş üzerinde özerklik, işin yapılış şekli üzerinde karar verebilme vb. maddi olmayan ödüller de olabilir (Amabile, 1988:155). Ödüller bireylerin çaba, başarı ve yetkinliklerinin bir onayı şeklinde algılanırsa, bireyin yaratıcılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olurlar (Shalley ve Gilson, 2004:39).

1.3.2.5. Yönetici desteği

Yönetsel faaliyetlerden olan riske karşı cesaretlendirme, bireysel ilgi, bağımsızlık ve kısıtlama arasındaki denge, hedef belirleme, katılımcı ve işbirlikçi yönetim, yetenek ve ilgiye dayalı görev atama, açık iletişim ortamı, yapıcı ve destekleyici geri bildirimler, yaratıcı çaba ve başarılarında ödüllendirme ile takdir etme gibi faktörler bireyin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilerler (Amabile, 1988:153).

Bireylerin sorunları ile ilgilenildiği ve kendilerini ilgilendiren kararlar konusunda kendilerine danışıldığı durumlarda bireylerin yaratıcılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Andrews ve Farris, 1967). Ayrıca yöneticilerin, bireylerin çabaları ile ilgili olarak yapıcı ve destekleyici geri dönüşleri, yaratıcılığı etkileyen yönetsel faaliyetler olarak belirtilmiştir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996:629). Amabile (1988) ile Woodman ve arkadaşları (1993),

kavramsal çalışmalarında yöneticinin risk konusunda bireyleri cesaretlendirmesi ve desteklemesinin yaratıcılığı arttırdığını belirtmişlerdir.

Yenilikçi iş davranışı ve yenilik süreci aşamaları sıralamasında yeni fikirlerin oluşması adımından sonra destek bulma bulma süreci gelir (Kanter, 1988:169). Bu nedenle destek bulma konusunda çabalarının sonuçsuz kalacağını düşünen bireyler böyle bir çabanın içine girmekten uzak duracaklardır. Yenilik sürecinde yöneticiler gerekli desteği sunmadığı gibi hiyerarşik yapıda potansiyel destekçilerin önüne geçebilir, böylece yenilikçi fikirlerin üst kademelerde desteklenmesini de engelleyebilirler. Bu tür durumlarda bireyler yenilik konusunda daha isteksiz davranacak, riske girmeyecek dolayısıyla birey yenilikçiliği ortadan kalkacaktır. Fakat yönetici desteğini hissedenden bireyler yenilikçi davranış faaliyetlerinde motive olup daha çok çaba gösterecektir (Janssen, 2005:574).

İşin bağlamı ile ilgili kullanılan mekanizmalar için dikkat edilmesi gereken bir husus bu mekanizmaların birbirleri ile uyumlu bir şekilde kullanılmasıdır. Örneğin yaratıcı performansın pozitif olarak değerlendirilip fakat ödüllendirilmemesi, yaratıcı faaliyetlere devam edip etmemeleri konusunda çalışanlarda soru işaretlerinin oluşmasına sebep olabilir. Benzer bir şekilde olumlu değerlendirme ve ödüllendirmenin olup gerekli kaynakların sağlanmaması benzer olumsuz sonuçları doğuracaktır. Bu nedenle yöneticilerin hangi davranış, aktivite ve sonuçları beklediğini iyice planlamaları ve ona göre gerekli destek, ödül ve değerlendirme mekanizmalarını uyumlu bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:42).

1.3.3. Takım/Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler

Bireylerin yenilikçi iş davranışları, içinde buldukları sosyal ortamdan etkilenir. Bireylerin içinde buldukları takım veya grupların yapıları, iklimi, liderlik tarzı ve takım üyeleri arasındaki etkileşim vb. faktörler bireysel yaratıcılık üzerinde etkili olan sosyal faktörlerdir (Shalley ve Gilson, 2004:43). Örneğin üyelerin farklılığı birden fazla bilgi, yaklaşım, yetenek ve çözüm anlamına geldiğinden

dolayı, takım ortamındaki yapıcı münakaşalar farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ve bunlar arasından en iyi fikrin seçilmesine imkân sağlayabilir (Tjosvold ve Yu, 2001:14; Shalley ve Gilson, 2004:44). Benzer şekilde Woodman ve arkadaşları (1993:302) üyelerin farklı alanlardan ve fonksiyonel geçmişten olması, takım yapısının mekanikten ziyade organik olması gibi faktörlerin yaratıcılığı arttırdığını belirtmiştir.

Takım/çalışma grubu ile ilgili yenilikçi iş davranışını etkileyen önemli faktörlerden biri de iletişimidir. Takım içerisinde veya dışarıyla iletişimin güçlü olduğu takımlarda yaratıcılık seviyesi daha yüksektir. Bundan dolayı liderlerin, takımın üyeleri arasında iletişimi ve işbirliğini güçlendirecek faaliyetleri planlaması ve uygulaması bireylerin yaratıcılığı üzerinde pozitif etkiye sahip olacaktır (Shalley ve Gilson, 2004:43). Farklılıkları kucaklayan, bireylerin yetenekleri ile ilgili olarak kolektif bir gurur ve inanca sahip olduğu, işbirliğinin ve takım çalışmasının yaygın olduğu organizasyonlarda yeniliklerin meydana gelmesi daha kolaydır (Kanter, 1988:172).

1.3.4. Organizasyonel Seviyede Faktörler

Yenilikçi iş davranışını etkileyen çevresel koşullardan bir kısmı daha üst seviyede ve bütün organizasyonu etkileyen faktörlerdir. Bunlar yeniliğe yapılan vurgu, belirsizlik durumu, görev çatışması, adalet iklimi, riske karşı tolerans, bürokratik örgüt iklimi, insan kaynakları uygulamaları vb. faktörlerdir.

1.3.4.1. Yeniliğe Verilen Değer

Her ne kadar yeniliğin başlangıç aşamasında bireyler yeni fikirler üretebilme kapasitesine sahip olsalar da, bireyler yenilik çabalarının organizasyonda kabul göreceğinden de emin olmalıdırlar. Organizasyonun yenilik beklentisi için verdiği sinyaller yeniliği başlatma veya engelleme adına önemlidir (Kanter, 1988:181; Ahmed, 1998)

1.3.4.2. Belirsizlik

Örgüt iklimi ile ilgili olarak belirsizlik seviyesi yaratıcılığı belirleyen faktörlerdendir. Bireyler belirsizlik durumunda yeni bir şeyler denemekten çekinirler. Aksine işlerin yapılış şekli ile ilgili olarak toleransın olduğu ve yeni şeyler denemek için imkânların olduğu durumlarda bireyler daha yaratıcı davranışlar gösterirler (Shalley ve Gilson, 2004:44). Bu nedenle örgütlerde, amaçların veya bu amaçlara götürecek yolların belli olmaması yaratıcılık ve yenilik önündeki engellerden biridir (Soken ve Barnes, 2013).

1.3.4.3. Görev Çatışması

Takım/Çalışma grubu seviyesinde olduğu gibi, kurum içerisinde görev ve iş ile ilgili var olan ihtilaf/çatışma kültürü, görev/işin ifa edilmesi için yeni fikir ve yeni çözümlere yönlendirdiğinden dolayı yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Shalley ve Gilson, 2004:45; Ahmed, 1998).

1.3.4.4. Adalet İklimi

Yöneticilerin yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda dikkate almaları gereken önemli faktörlerden biri de örgütsel adalet iklimidir. Adil ödül sistemi, kurum genelinde kural ve prosedürlerin zaman ve kişi bağımsız olarak adil olması, yöneticilerin çalışanlara karşı dürüstlüğü ve samimiyeti gibi örgütsel adalet bileşenleri, bireylerin yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Momeni v.d., 2014). Adil bir örgütsel iklimin hissedildiği bir ortamda bireyler verilecek kararlar konusunda endişe taşımayıp işlerine odaklanacaklardır (Shalley ve Gilson, 2004:45).

1.3.4.5. Riske Karşı Tolerans

Risk almanın teşvik edildiği bir örgüt iklimi, bireylerin amaçlara ulaşmak adına yeni yöntemler denemeleri açısından önemlidir. Yöneticilerin risk alma

konusunda çalışanlarını cesaretlendirmeleri yenilikçilik için yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli bir örgütsel kültür bileşenidir (Shalley ve Gilson, 2004:45; Amabile, 1988:154; Ahmed, 1998).

1.3.4.6. Bürokratik Örgüt İklimi

Bürokratik örgüt iklimi, bireyleri yeni bir şeyler denemekten alıkoyan ortamlardan birisidir. Bireyler yeni bir şeyler denemek veya bir yeniliği hayata geçirmek için fazla zaman ve çaba sarf ediyorsa bu tür faaliyetlerden uzak durmaya çalışacaklardır (Shalley ve Gilson, 2004:46). Bundan dolayı çalışanların yenilikçi performansları için bürokratik iklimin yok edilmesi veya azaltılması önemlidir.

1.3.4.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İklim bileşenleri haricinde, yöneticiler, insan kaynakları uygulamaları ile yenilikçilik ve bireysel yaratıcılığı etkileyebilirler. Kişisel olarak daha yenilikçi çalışanların istihdam edilmesi, çalışanların yetenek ve tecrübelerine göre görevlendirilmesi, görev/iş ile ilgili gerekli eğitimlerin verilmesi ve birey faaliyetlerinin takip edilip, değerlendirilerek gerekli geri dönüşlerin yapılması yöneticilerin yenilikçi çıktılarını arttırmak için kullanabilecekleri insan kaynağı uygulamalarıdır (Shalley ve Gilson, 2004:46; Ahmed,1998).

Bu bölümde yenilik ve yenilikçi iş davranışı ile ilgili kavramsal tanımlamalar yapıldıktan sonra yenilikçi iş davranışını tetikleyen bireysel ve diğer bağlamsal koşullardan bahsedildi. Yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler, bireyin kişisel özellikleri, işin niteliği, çalışma gurubu, örgütün kültür ve iklimi ile ilgilidir.

Yaratıcı, risk alan, bağımsız, zeki, özgün ve özgüven sahibi, kuralcı olmayan bireylerin yenilikçilik potansiyellerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Açık hedefler, kompleks işler, kaynaklar, ödül-geri bildirim mekanizmaları, tartışma-çatışma ortamları, işlerin çeşitliliği, güçlü iletişim ortamı, yenilik vurgusu, adalet

iklimi, riske karşı tolerans gibi faktörlerin yenilikçi iş davranışı noktasında bireyleri motive edici bağlamsal unsurlar olduğu görülmüştür.



İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

Örgüt iklimi, örgüt bireylerinin örgüt içerisindeki davranışlarına rehberlik eden, organizasyon amaç ve hedeflerini gösteren, bireylerin örgütsel süreç ve uygulamaları ile ilgili çıkarımlarıdır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları birbirleri ile karıştırılabilen kavramlar olduğundan bu bölümde örgüt kültürü, örgüt iklimi kavramları ve örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiden bahsedilecektir. Ayrıca bireyin yenilikçi davranış sergilemesine ortam hazırlayan yenilikçilik iklimi faktörleri incelenecektir.

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir örgütte taraflar arasında emek-ücret gibi değerler ile yapılan bir alışveriş vardır. İşlem maliyeti perspektifi ile bakıldığında, örgütlerde taraflar arasında gerçekleşen bu işlem veya değişimler 3 alternatif yöntemle yönetilebilir. Bunlar; serbest piyasa araçları, bürokratik araçlar ve kültür/klan araçlarıdır (Ouchi, 1980). Taraflar arasındaki bu alışveriş, serbest piyasa araçları veya bürokratik araçlar ile yönetilmeye çalışılsa da, taraflarca bu alışverişin adil bir şekilde gerçekleştiğine inanılması önemlidir. Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı alışverişe konu olan işlemler için her iki tarafca hesaplanan maliyetin rasyonel olması ve tarafları tatmin etmesi biraz zordur. Örneğin, ister serbest piyasa araçları, ister bürokratik araçlar kullanılsın belirsizlik durumunda veya üretilen hizmet ve ürünlerin doğasından kaynaklı zorluklardan dolayı gerçekleşen işlemlerin, maliyet hesaplaması zor olabilir. Böyle bir durumda araştırmacılar şu soruya cevap aramışlardır (Ouchi ve Wilkins, 1983:470):

“Rasyonalitesi sınırlı olan çıkar gruplarında ve işlem maliyetinin çeşitli nedenlerden dolayı hesaplanmasının zor olduğu durumlarda, örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri alışverişin adil olduğu algısı nasıl kazandırılabilir ?”

Üçüncü bir araç olarak kabul edilen kültür veya klan bu soruna sosyo-psikolojik olarak yaklaşır. Bu yaklaşıma göre sosyalleşme ile kaynaşmanın sağlandığı bir ortamda, alışverişte bulunan taraflar, amaçlarının birbirine uyumlu olduğunu düşünür. Bu düşünce, bireyin işbirliği yapma konusundaki motivasyonunu açıklayan bir durumdur. Sosyalleşme, ayrıca taraflar arasında en iyi iletişim ve ilişki nasıl sağlanır konusunda ortak değerler bütünü oluşturmaya olanak verdiği için yakın denetim veya kontrol ihtiyacını devre dışı bırakır (Ouchi ve Wilkins, 1983:471).

1978 yılında T.J. Peters, örgütün formal olmayan yapısını analiz ettiği “Symbols, Patterns and Settings” adlı çalışması ile örgütün kültürü konusunda ilk çalışmayı yapmıştır. Pettigrew 1979 yılında “On Studying Organizational Cultures” adlı çalışmasında kültürün, çalışanların tavır ve davranışlarını açıklayan bilişsel sistemlerden oluştuğunu ifade etmiştir. 1980li yıllarda, başarılı Japon ve Amerikan firmalarının başarıları altında yatan kültürel nedenler araştırılmış ve bu konuda birçok kitap yazılmıştır (Aydoğan, 2004:4).

2.1.1. Örgüt Kültürü Tanımı

Kültür kavramının uzun ve karmaşık bir tarihi vardır. Laymen bir insana çok kültürlü denildiği gibi kelimeyi çok bilmiş anlamında kullanmış, antropologlar bir toplumun tarih boyunca geliştirdikleri gelenek ve ritüeller olarak kullanmışlardır (Schein, 2010:13). Örgüt bağlamında ele alındığında kültür, araştırmacılar ve yöneticiler örgütün inançları ve desteklediği değerler için oluşturulan norm ve uygulamalar olarak tanımlamışlardır (Schein, 2010:13). Örgüt kültürü şu şekillerde de tanımlanmıştır:

“Örgüt kültürü bireylerin örgütte var olduğuna inandıkları şeylerdir. Bireyler örgütün özünde rutinin mi, yeniliğin mi, risk almanın veya kalitenin mi olduğuna

inanırlar” (Schneider v.d., 1996:3). Örgüt kültürü, bireylerin örgütün işleyişini anlamalarına yardımcı olan, onlara nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili kuralları kazandıran inanç ve değerlerdir (Deshpande ve Webster, 1989:4).

Schein (1990:111), bir örgütte kültürden bahsedebilmek için veya bir kültürün oluşabilmesi bir grup insanın yeterli bir süre örgütte bulunması ve bu insanların ortak bir geçmişlerinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, ortak bir tarihi olmayan veya üye sirkülasyonun fazla olduğu örgütlerde kapsayıcı bir kültürden söz edilemez. Bunlar ışığında Schein kültürü şu şekilde tanımlamıştır:

“Kültür, grubun çevresi ile adaptasyon ve içerisinde entegrasyon faaliyetlerinde karşılaştığı sorunlar ile uğraşırken faydalı kabul edilen, dolayısıyla yeni bireylere benzer sorunlar ile karşılaştığı zaman, algılaması, düşünmesi ve hissetmesi noktasında yardımcı olacak oluşturulmuş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımlar modelidir.”

Kültürü meydana getiren varayımlar, inançlar ve değerler genelde sözel değil, üstü kapalıdır. Hernekadar üstü kapalı da olsa kültür, kazanan bir örgüt ile kaybeden bir örgüt arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilir. Aynı şekilde bireyler için kültür, çalıştığı örgüte karşı bağlı veya sevgisiz olmasını belirler (Goffee ve Jones, 1998:35).

Bir örgütte birden fazla gruplar veya birimler olabileceğinden birden fazla alt kültür olacaktır. Örgüt genelinde paylaşılan tecrübeler varsa tüm örgütün kültüründen söz edilebilir (Schein, 1990:111).

Örgüt kültürü, özellikle yeni birey ve gruplar açısından sosyal kaynaşma ve dayanışmayı sağladığı ve belirsizlikleri azalttığı için bir varlık olarak değerlendirilebilir. Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki koordinasyon ve kontrolü kolaylaştırdığı gibi ayrıca çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Flint, 2000:1).

Örgüt kültürünü örgüt ekosisteminde konumlandırmak için Goffee ve Jones'un(1998:35) şu örneği önemlidir. *“Bir firma harika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir. Ama bunu yıldan yıla yapabilmeyi sürdürmek, kuruluşun sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur.”*

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ

İklim, bireyin içinde bulunduğu ortamın yapı/ayarları ile ilgili edindiği molar (bütüne ait) algılardır. Bu molar algıların psikolojik birliği, sistemin günlük yaşantısında ortaya çıkan gerçek veya çıkarımda bulunulan olaylara, uygulamalara ve prosedürlere dayandırılmıştır (Schneider, 1975:473). Örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi örgütlerin kendilerine has özelliklerini yansıtır. Bu farklılık örgütün birimleri için de geçerlidir. Örgüt iklimi örgütün psikolojik yapısını ifade eden algıların bütünü olduğu için fiziksel yapıdan farklı olarak bireylerin sayısı kadar farklılık gösterebilir (Tutar ve Altınöz, 2014:197).

İklim kavramı genel anlamda, organizasyon içerisindeki hayat hakkında ipuçları veren, bireyin tekrar eden davranış, tutum ve düşünceleridir. Bireysel düzeyde analiz edildiğinde psikolojik iklim kastedilirken, organizasyonun içerisindeki genel hava ile ilgili ortak algılar söz konusu olduğu zaman örgüt iklimi kastedilmektedir (Isaksen v.d., 2001).

Schneider (1975:474) iklimi şu şekilde tanımlamıştır:

“İklim algılamaları bireylerin sistem uygulama ve prosedürlerini niteleyebileceği psikolojik olarak anlamlı molar (bütüne ait) tanımlardır. Uygulamaları ve prosedürleri ile bir sistem birçok iklim yaratabilir. Bireyler iklimleri algırlar çünkü molar algılamalar, bireyin göstereceği davranış ile sistemin uygulama ve prosedürleri arasındaki uyumun sağlanması için referans çerçevesi olarak işlev görür. Ancak iklim bireysel farklılıkları destekleyen bir iklim ise aynı sistem içerisinde bulunan bireyler benzer şekilde davranmaz. Ayrıca tatmin, sistem

uygulama ve prosedürlerinin bireysel bir değerlendirmesi olduğundan iklimi tanımlamalarına nazaran tatmin düzeyleri konusunda daha farklı düşüneceklerdir.”

Örgütlerde, otoriterlik, katılımcılık, destek vb. farklı yönetsel tarzlar bireyler tarafından farklı örgüt algılamalarına neden olur. Burada örgüt iklimini belirleyen temel faktör bireylerin psikolojik ortama ilişkin algı benzerlikleridir. Bu benzerlikler bir örgütün iklimini diğerinden ayıran özellikleri oluşturur (Tutar ve Altınöz, 2014:196).

Axelsson ve Sardari (2011), iklimi, bir organizasyonun temelinde yatan değer, inanç ve varsayımların davranışsal tezahürü olarak tanımlamışlardır. Örgüt iklimi, örgüt bireylerinin örgüt içerisindeki davranışlarına rehberlik eden, organizasyon amaç ve hedeflerini gösteren, bireylerin örgütsel süreç ve uygulamaları ile ilgili çıkarımlarıdır (Axelsson ve Sardari, 2011).

Tarihsel olarak iklim araştırmalarına bakıldığında, iklimin ölçüm düzeyi ve iklimin spesifik konular için ele alınıp ölçülmesi noktalarında bir dönüşüm ve gelişim gösterdiği görülebilir. İklim ile ilgili ilk zaman örgüt ve yönetim literatürü, ölçüm ve analiz için bireylere değil toplulukların tümüne odaklanmışlardır. 1960'lı yıllarda endüstriyel psikologlar tarafından bireysel farklılıklara odaklanılmaya başlanmıştır. İklim örgütün bir özelliği midir ve/veya bireylerin deneyimleri ile ilgili bir olgu mudur sorusu araştırmacıların cevap aradığı soru olmuştur (Schneider v.d., 2013:363).

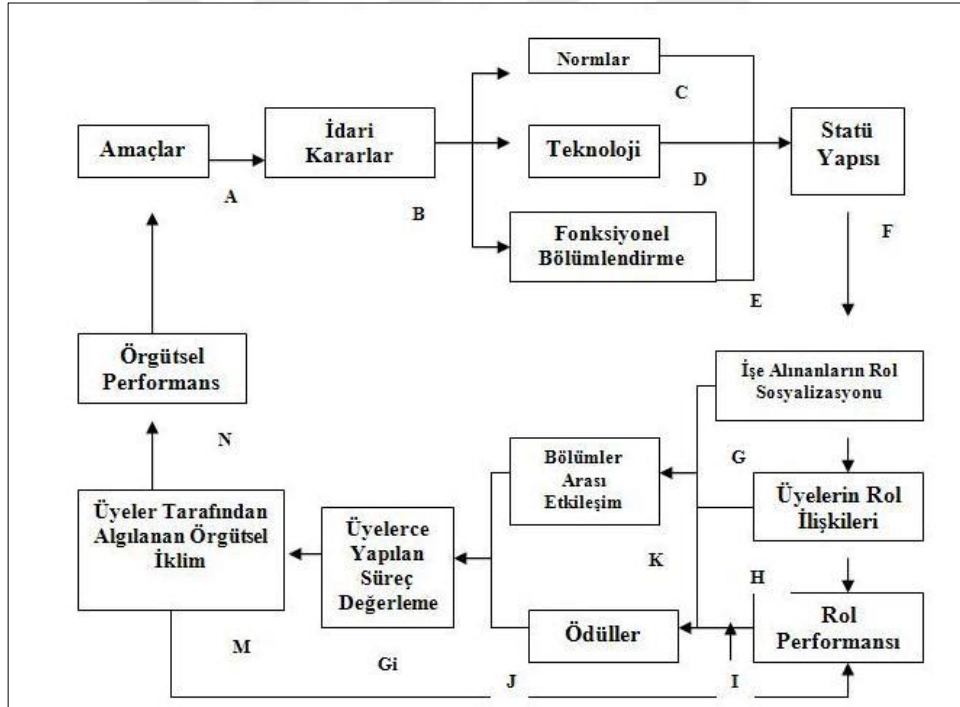
İklim literatürü ile ilgili diğer gelişme örgüt iklimi teorisi, araştırma ve uygulamalarının odak noktası olmuştur. Örgüt iklimi araştırmacıları, ilk zamanlarda genel olarak refah veya mutluluk düzeylerini ölçmeye odaklanmışlardır (1975 aktaran Schneider v.d., 2013:365). Schneider bu genelleyici yaklaşımın spesifik konuları ölçmede yetersiz kaldığını farkederek ölçülmesi gereken kapsam ile ölçüm kapsamının birbiriyle uyumlu olması gerektiğini belirtmiştir. Yani neyin iklimi ölçülmek isteniyorsa ona göre ölçüm araçlarının kullanılması gerektiğini ifade etmiştir. Daha sonraki iklim araştırmaları spesifik konulara odaklanılarak yapılmıştır.

Müşteri menuniyeti iklimi veya güvenlik iklimi gibi iklim araştırmaları buna örnek olarak verilebilir (Schneider v.d., 2013:365).

2.2.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Örgütlerde meydana gelen tüm süreçler gibi örgüt iklimi de sürekli ve sistemli bir döngüden oluşmaktadır. Bu döngü temel olarak girdi, süreç, çıktı ve geribildirim şeklinde gerçekleşmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:105). Örgüt ikliminin oluşum süreci ile ilgili meydana getirilen modellerden biri Şekil-2’de gösterilmiştir.

Şekil-2 : Örgüt İklimi Oluşum Süreci



Kaynak: (Evan, 1968:118 aktaran Halis ve Uğurlu, 2008:105)

Şekil-2’de gösterilen döngüye göre, örgüt amaçları yönetimin aldığı kararlara yön vermektedir. Yönetim kararları da, üretilecek ürün ve hizmetler için kullanılacak teknolojilerin belirlenmesinde, organizasyonel alt birimlerin oluşturulmasında ve birey davranışlarını düzenleyen normların oluşmasında da etkili olmaktadır. Yönetim

kararlarının şekillendirdiği bu 3 sürecin sonunda örgütün hiyerarşik yapılanması gerçekleşmiş olmaktadır. Hiyerarşiye yeni katılacak bir üye bir rol üstlenerek bu yapı içerisinde astları, üstleri veya takım arkadaşları ile belirli bir etkileşim çemberinin içerisine dahil olacaktır. Organizasyonda role dayalı bu ilişkiler birey performansı ve ödül mekanizmalarına etkide bulunmaktadır. Örgüt bireyleri, rol performansları karşılığında aldıkları ödüller, birim içi ve birimler arası edindikleri tecrübeler ışığında örgütün karakterini değerlendirirler. Bu değerlendirme, bireyin sahip olduğu rolden, kendi birimi ve bütün örgüte olan bağlılığından etkilenmekte ve bu değerlendirme sonucunda bireyin algıladığı örgütsel iklim oluşmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008:105).

2.2.2. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi, yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Literatürde sıklıkla atıfta bulunan sınıflandırma referanslarından biri Halpin ve Croft'un (1963:3) okullarda örgütsel iklim adlı çalışmalarında belirledikleri örgüt iklimi türleridir. Bu çalışmada Halpin ve Croft örgüt iklimini 6 kategoride sınıflandırmışlardır. Bu altı örgüt iklimi türü aşağıda özet bir şekilde belirtilmiştir:

1. **Açık İklim:** Açık iklim, amaçlarına doğru yol alırken grup üyelerinin sosyal ihtiyaçlarını gözetken enerjik ve canlı bir organizasyon iklimini ifade eder. Böyle bir ortamda karar alma lider ve grup tarafından paylaşılabilir. Grup üyeleri, görev başarısı veya sosyal ihtiyaçlarının karşılanması konusunda endişe etmezler. Böyle organizasyonlarda güven en önemli unsurlardandır.
2. **Bağımsız İklim:** Bağımsız iklimin hakim olduğu organizasyonlarda liderlik eylemleri genelde grup tarafından kolektif bir biçimde gerçekleştirilir. Lider çok az çaba sarfeder. Grubun sahip olduğu enerjisinin temel kaynağı sosyal ihtiyaçların tatminidir.

3. **Kontrollü İklim:** Böyle bir iklimde bireyler değil görevler ön plandadır. Gruplardan beklenen esas eylem görevlerin tamamlanmasıdır. Bireylerin sosyal ihtiyaçları çok az göz önünde bulundurulur. Gruptan beklenen esas hedef görevlerin tamamlanması olduğundan bağımsızlık yoktur.
4. **Yakın (Arkadaşça) İklim:** Bu iklim tipinde kontrol altında bir bireysellik vardır. Arkadaşça ilişkiler ve sosyal ihtiyaçların giderilmesi görevlerin tamamlanmasına nazaran ön plandadır.
5. **Babacan İklim:** Bu iklim tipinde lider, grup üyelerinin liderlik kabiliyetlerinden faydalanmaz, liderlik eylemlerini tek başına gerçekleştirir. Böyle bir ortamda bireyler sosyal ihtiyaçlar ve görevlerin tamamlanması konusunda tatmin olmazlar.
6. **Kapalı İklim:** Kapalı iklimin hakim olduğu organizasyonlarda bireylere karşı ilgi olmadığından neşesiz, cansız bir ortam vardır. Bireyler ne sosyal ihtiyaçların giderilmesi konusunda ne de görevlerin tamamlanması konusunda tatmin olurlar. Birey davranışları genelde yapaydır ve durgun bir örgüt söz konusudur.

İklim türleri üzerine yapılan bir başka çalışma da Litwin ve Stringer'in (1968 aktaran Halis ve Uğurlu 2008:107) liderlik özelliklerine göre yaptıkları sınıflandırmadır. Litwin ve Stringer yaptıkları çalışmada 3 iklim türü belirlemişlerdir. Bunlar:

1. **Otokratik Yapılı İklim:** Bu tür iklimlerde roller kesin çizgilerle tanımlanmış ve bireylerden rollerinin dışına çıkmamaları ayrıca hiyerarşik yapıya uygun olarak emir komuta içerisinde faaliyet göstermeleri beklenir. Resmîyet ve otorite ön planda olduğundan bireylerin iş tatminleri son derece düşüktür.

2. **Demokratik Yapılı İklim:** Bu iklim türünde resmi olmayan bir iletişim ortamı vardır. Takım çalışması ve dayanışması ön plandadır. Lider örgüt bireylerinin kararlara katılımını sağlar, riske karşı cesaretlendirir, kişisel olarak bireyler ile ilgilenir. Lider, dayanışmayı, kaynaşmayı örgüt bireyleri arasında iletişimi güçlendirir ve birlik ve beraberlik vurgusu yapar. Bu tür iklimlerde bireyler hem sosyal ihtiyaçlarının karşılanması hem de iş konusunda tatmin olurlar.
3. **Başarıya Yönelik İklim:** Bu tür iklimlerde yüksek verimlilik ön plandadır. Amaçların gerçekleştirilmesi için bireylere otonomi sağlanır. Böylece bireyler kendi hedeflerini planlar ve sorumluluk üstlenir. Bu iklimin hakim olduğu organizasyonlarda önem verilen hususlardan biride yenilik faaliyetleridir. Yönetim yenilikçi ve yaratıcı çalışmaları destekler. Liderler örgüt bireyleri arasında yardımlaşma ve dayanışmayı amaçladıklarından dolayı gayri resmi bir iletişim hakimdir. Ödül gibi motivasyonel araçlar sıklıkla kullanılır.

Litwin ve Stringer'in yaptıkları araştırma, lider özelliklerinin örgüt iklimine etkisini açıklayan önemli bir çalışmadır (Ertekin, 1978:21).

2.2.3. Örgüt İklimi Boyutları

Yönetim literatürü araştırmalarında örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda birçok farklı boyut belirlenmiştir. Birçok farklı boyutun ortaya çıkmasının veya farklı boyutların kullanılmasının sebebi örgütlerin bağlamıyla ilgili bir durumdur. Örgüt iklimi, bireylerin örgütsel konumuna, demografik durumlarına, mesleklerine, örgütün gelenek göreneklerine, siyasal durumuna, yapılan işe göre şekillenen bir olgu olduğundan tüm bu bağlamsal faktörlere göre kullanılacak boyutlar da bu nedenle değişiklik gösterebilmektedir. Örgüt iklimi boyutları ile ilgili yapılan çalışmalar özellikle özel ya da kamu kuruluşu olmasına göre bir farklılık göstermektedir (Ertekin, 1978:21).

Ertekin (1978), geleneksel bürokratik bir kamu kuruluşu olan İçişleri Bakanlığı ve teknik bir kamu kuruluşu olan Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) üzerine yaptığı çalışmada örgüt iklimini aşağıdaki boyutlar açısından incelemiştir:

1. İş çevresinin fiziksel koşulları
2. İşten duyulan hoşnutluk
3. İşi değiştirme isteği
4. Bürokratik ayrıcalıklardan yararlanma
5. Bildirişme
6. Takdir edilme
7. İşe özendirme
8. Arkadaşça ilişkiler
9. Örgütte yükselme ve ilerleme olanakları
10. İşin en az doyum sağlayan yönleri
11. İş güvenliği
12. İş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma
13. İşin ilginçliği
14. Disiplin düzeni
15. Ücret durumu
16. Yapılan işin önemine karşı duyulan inanç
17. Kararlara katılma
18. Örgüt amaçlarına ulaşma
19. Çalışma ve dinlenme saatleri
20. Astların sorunlarına karşı yöneticinin tutumu
21. Yöneticinin nitelikleri ve astlarınca algılanışı
22. Astların denetimi algılayışı
23. Örgüt içi çatışma
24. Örgütsel imge (imaj)

Her iki kuruluşta da örgüt ikliminin yukarıda belirtilen boyutlardan etkilendiği görülmüş ve örgüt ikliminin bağlamsal özellikleri ve öncelikleri birbirlerinden farklılık gösterdiği için yukarıdaki boyutlar açısından örgüt iklimi durumları beklenildiği gibi farklılıklar gösterebilmiştir. Öreğin işin önemine karşı duyulan inanç konusunda, İçişleri Bakanlığı çalışanları yaptıkları işi önemsiz ve ortalama bir iş olarak görürken, DSİ çalışanları yaptıkları işin önemli olduğuna inanmaktadırlar. DSİ çalışanları yaptıkları işin toplumsal ve ekonomik açıdan önemli sonuçlar doğuran, ülkenin kalkınmasında katkıda bulunan bir iş olarak

görmektedirler. Bu inanç, doyumu arttırıcı bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır (Ertekin, 1978).

Bir başka çalışmada örgüt iklimi çalışmalarında en çok kullanılan boyutlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Coda v.d., 2015 aktaran Solmaz, 2016:75):

25. Uyum
26. Sorumluluk
27. Zorluk ve dış odaklanma
28. Ödül
29. Personel arası ilişki
30. Birleşme
31. Çatışma
32. Liderlik, yöneticilik
33. Organizasyonel netlik
34. Katılım
35. Tanınma
36. Kimlik / adanma
37. Adalet
38. Kariyer / fırsatların büyümesi
39. İnsanı düşünme
40. İletişim
41. Girişimci olgunluk / gelenek
42. İşin doğası
43. İKY politikası eğitimi
44. İş durumu
45. İş yükü
46. Mutluluk
47. Yenilik ve esneklik
48. Düşünceli
49. Verim ve çaba
50. Performans üzerine geri dönüş
51. Kalite
52. Bilgi yönetimi

Schneider ve arkadaşları (1996:4) 4 kategori altında aşağıdaki boyutları örgüt iklimi boyutları olarak belirtmiştir:

Bireyler arası ilişkiler

- Güven mi var, güvensizlik mi?
- Karşılıklı işbirliği mi var yoksa rekabet mi?
- Örgüt, yeni bireylerin sosyalleşmesi faaliyetleri için destek veriyor mu, yoksa kendi hallerine mi bırakıyor?
- Bireyler, örgütün kendilerine değer verdiği hissediyor mu?

Hiyerarşik Yapı

- Kararlar merkezi bir şekilde mi alınıyor, yoksa katılımcılık var mı?
- İşler takım ruhu ile mi yapılıyor yoksa bireysel mi?
- Bazı bireyler için özel imtiyazlar var mı?

İş Yapma Şekilleri

- İşler sıkıcı mı yoksa, çekici mi?
- İşler katı kurallara mı bağlı, yoksa esnek mi?
- Sorumluluk verilen işlerde yeterli kaynak sağlanıyor mu?

Destek ve Ödüller

- Birey veya grup performansları hangi açılardan takdir ediliyor veya ödüllendiriliyor?
- Ne tür proje ve faaliyetler destekleniyor?
- İşin yapılması mı yoksa doğru yapılması mı ödüllendiriliyor?
- Hangi sıklıkta çalışanlar işten çıkarılıyor?

Zammuto ve Krackover (1991 aktaran Tutar ve Altınöz, 2014) iklimi güven, çatışma, birlik ruhu, ödüller, değişime direnç, lider güvenilirliği, baskı, örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması boyutlarıyla belirlemeye çalışmışlardır. Örgüt iklimi çalışmalarında daha birçok araştırmacı farklı boyut kümeleriyle çalışmışlardır. Bu bölümde örgüt iklimi boyutları için verilen örnekler yeterli görüldüğünden daha fazla kaynağın referans gösterilmesi gerekli görülmemiştir.

2.3. ÖRGÜT İKLİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

İklim kavramı meteorolojiden alıntılanan ve sosyal çevreyi tanımlamak için kullanılan bir metafordur. Havanın sıcak/soğuk, rüzgarlı/durgun, yağmurlu/güneşli veya bulutlu/açık vb. durumları gibi sosyal hayat veya sosyal ilişkilerin durumu da benzer şekillerde nitelenebilir (Ekvall, 1999:403). İklim, örgütün moleküllerinde olmayan fakat örgütün tamamına ait algılanan olgular olarak kabul edilen bir kavramdır. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, örgüt içerisindeki sosyal-psikolojik realite ile ilgili var olan olgulardır. Örgütte var olduğu konusunda fikir birliği sağlanan realitenin içeriği veya iklimin tanımı konusunda araştırmacılar farklı tanımlar yapmışlardır. Birçok araştırmacı, iklimi, örgütü niteleyen davranışlar, tutumlar ve görüşler olarak tanımlamışlardır (Ekvall, 1996; Ekvall, 1999; Isaksen v.d., 2001). Bu tanıma göre benzer durumlarda örgüt bireylerinin tutum, davranış ve görüşleri aşağı yukarı aynı olacaktır. Diğer bazı araştırmacılar, iklimin daha çok belirleyici etmenleri olan liderlik, ödül sistemleri, stratejiler gibi daha formal uygulama ve prensipler olarak tanımlamışlardır (Ekvall, 1999).

Kültür ve iklim kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi literatürde üzerinde sözbirliği yapılmış bir konu değildir. Literatürde bu iki kavramın tamamen farklı olgular mı olduğu yoksa birbirleri ile ilişkili fakat farklı bakış açıları ile ele alınan olgular mı olduğu sorularının cevabı henüz netlik kazanabilmiş değildir. Fakat örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları incelendiğinde kültür ve iklimin hem farklılıklarının hem de benzerliklerinin olduğu iddiasının güçlendiği görülmektedir (Denison, 1996:625-626). Tablo-2’de teorik, içerik, metodolojik, epistemolojik açılardan bu iki kavram arasındaki benzerlikler gösterilmiştir.

Her iki literatür de örgüt içerisindeki sosyal psikolojik ortamı bir bütün olarak, kolektif bir şekilde oluşturulan sosyal bir bağlam olarak ele alırlar.

Tablo-2 : Kültür ve İklim Literatüründe Çakışma Alanları

| Çakışma Alanları | Çakışma Örnekleri |
|---------------------------|---|
| Olgunun Tanımı | Her iki literatür de örgüt içerisindeki sosyal psikolojik ortamı bir bütün olarak, kolektif bir şekilde oluşturulan sosyal bir bağlam olarak ele alırlar. |
| Temel Teorik Konular | Ortak İkilem: Bağlam etkileşim sonucunda oluşur fakat bağlam etkileşimi belirler. |
| İçerik ve Esas | Nitel kültür araştırmacıları ve iklim araştırmacıları tarafından kullanılan boyutların çok çakışması |
| Epistemoloji ve Yöntemler | Nitel kültür araştırmaları ve nitel iklim araştırmaları |
| Teorik Temeller | Kültür araştırmalarının temeli sosyal konstrüktivizme dayanır. İklim araştırmalarının temeli Lewinian alan teorisine dayanır. Her iki alanda yeni birçok araştırma bir diğerinin geleneğini kullanmakta ve her ikisini birlikte kullanmaktadır. |

Kaynak: (Denison, 1996:627)

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, literatürde bazen aynı kavramlar olarak kullanılmasına rağmen, söz konusu yaratıcılık ve yenilikçilik olunca bu iki kavram arasındaki farklılık önemli hale gelmektedir (McLean, 2005). İklim örgüt çalışanlarının örgütün işleyişi ve amaçları ile ilgili çıkarımlarıdır. Günlük işler esnek ve yenilikçi bir şekilde mi yapılıyor yoksa monoton ve hantal bir tarzda mı? Veya

örgütün amaçları nelerdir? Örgüt üyelerinin bu vb. çıkarımları, örgütün politika, uygulama, prosedür ve rutinlerine, aynı şekilde beklenen veya desteklenen davranışlara dayanır (Schneider v.d., 1996:2).

Örgütsel davranış literatürüne bakıldığı zaman örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının birbirleri ile olan ilişkileri noktasında araştırmacıların ortak bir görüşe sahip olmadığını görmekteyiz. Kültür, örgütün işleyişi ile ilgili paylaşılan varsayım ve anlayışlar bütünüdür. İklim kavramı kültür ile ilişkili fakat farklı bir kavramdır. İklim, örgütün beklentileri gerçekleştirme derecesi hakkında, bireylerin algıları ile ilgilidir (Deshpande ve Webster, 1989:5).

Tablo-3 : Kültürün 3 Seviyesi

| Kültürün 3 Seviyesi |
|--|
| 1. Yapılar/Eserler <ul style="list-style-type: none">• Görünen ve hissedilen yapı ve süreçler• Gözlemlenen davranışlar<ul style="list-style-type: none">-Çözmesi zor |
| 2. Benimsenen İnanç ve Değerler <ul style="list-style-type: none">• İdealler, amaçlar, değerler, arzular• İdeolojiler• Rasyonelleştirmeler<ul style="list-style-type: none">-Davranış veya diğer yapılar ile uyumlu olmayabilir |
| 3. Temel Varsayımlar <ul style="list-style-type: none">• Bilinçsizce, sorgulamadan kabul edilen değerler, inançlar<ul style="list-style-type: none">-Davranışları, algıları, düşünceleri ve duyguları belirler |

Kaynak: (Schein, 2010:23)

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki ve farkı anlamak için Schein'nin örgüt içerisinde kültürün nasıl görüldüğü ile ilgili örgüt kültürü seviyelerine bakmakta yarar vardır (Schein, 2010:23). Schein yaptığı çalışmada örgüt kültürünün yapısal çerçevesini modellemiştir. Schein'in modeline göre, örgüt kültürü 3 farklı seviyeden bileşenlerden oluşmaktadır (Bkz. Tablo-3). Örgüt ortamına yabancı bir birey girdiği zaman gözlemlenen, görünen veya hissedilen yapı, süreç ve

davranışları görür ve hisseder. Bunlar yabancı bir bireyin gözlemleyebileceği kıyafet kuralları, fiziksel düzen, ortamın kokusu ve verdiği his, bireylerin birbirlerine hitap şekli, ortamın duygu yoğunluğu veya kurumsal misyon ifadeleri gibi somut varlık veya olgulardır. Yani örgütsel kültürünün çalışanlara aktarılabilen kısmıdır örgüt iklimi (Schein, 2010:23; Ekvall, 1999:404).

Schneider'in (1996:4) belirttiği iklim boyutlarına göz atıldığında, iklim ve kültür ilişkisi biraz daha netleşecektir. Örgüt bireyleri bu durumları gözlemleyerek örgüt iklimi ve temelde yatan kültür hakkında bilgi sahibi olurlar. Schneider 4 kategori altında sınıflandırılan aşağıdaki ifadeleri iklim boyutları olarak belirtmiştir:

Bireyler arası ilişkiler

- Güven mi var, güvensizlik mi?
- Karşılıklı işbirliği mi var yoksa rekabet mi?
- Örgüt yeni bireyler sosyalleşmesi ve faaliyetleri için destek veriyor mu, yoksa kendi hallerine mi bırakıyor?
- Bireyler, örgütün kendilerine değer verdiği hissediyor mu?

Hiyerarşik Yapı

- Kararlar merkezi bir şekilde mi alınıyor, yoksa katılımcılık var mı?
- İşler takım ruhu ile mi yapılıyor yoksa bireysel mi?
- Bazı bireylere özel imtiyazlar var mı?

İş Yapma Şekilleri

- İşler sıkıcı mı yoksa, çekici mi?
- İşler katı kurallara mı bağlı, yoksa esnek mi?
- Sorumluluk verilen işlerde yeterli kaynak sağlanıyor mu?

Destek ve Ödüller

- Birey veya grup performansları hangi açılardan takdir ediliyor veya ödüllendiriliyor?
- Ne tür proje ve faaliyetler destekleniyor?
- İşin yapılması mı yoksa doğru yapılması mı ödüllendiriliyor?
- Hangi sıklıkta çalışanlar işten çıkarılıyor?

Yukarıdakiler, bireye iklim ve temelde yatan kültür hakkında bilgi veren parametrelerdir. 3M firması çalışanlarına bireysel olarak yeni bir şeyler yapması için zaman verdikten sonra çalışanların birbirlerinin projelerine katılmaları ve projelerini birbirleri ile paylaşmalarını desteklemiştir. Bu uygulama ve destek (iklim), çalışanlara, yöneticilerinin yeniliğe değer verdiğiğine (kültür) inanmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla kültür, iklim sayesinde bireylerin deneyimlerinden çıkardıkları bir gerçekliktir denebilir (Ahmed, 1998:32).

2.4. YENİLİKÇİ ÖRGÜT İKLİMİ

Bugün meydana gelen çevresel değişimler, belirsizlikler, hız ve esnekliğin önemli hale gelmesi gibi durumlar daha yenilikçi iklimleri gerekli hale getirmektedir. Yenilikçi iklimlerin hakim olduğu örgütlerde iklimden beklenen, küreselleşen dünyada örgütün hızlı değişimlere uyum sağlayabilmesidir. Yenilikçi iklimin hakim olduğu örgütlerde beklenen lider profili de uyumlu olarak, girişimci, değişimden hoşlanan, yenilik ve başarı için hırslı olmasıdır.

Yenilikçilik, kültür ve iklim perspektifinden bakıldığında yeni fikirlere açık olma durumu için kullanılan bir kavramdır. Örgütü yeniliğe yönlendiren güç paylaşımı, destek ve işbirliği, katılımcı karar verme, öğrenme gibi örgüt kültürü özellikleri yenilikçilik öncelleridir (Hurley ve Hult, 1998:44) Yeniliği amaçlayan yöneticiler, yaratıcılık, problem çözme, risk alma ve denemeye açık olan ve teşvik eden örgüt kültürünü geliştirirler (Bass, 1999:16). Örgütün yeniliklere açık olma durumunu ifade eden yenilikçilik, yenilikçi iş davranışını etkileyen güç paylaşımı, katılımcı karar verme, risk alma vb. faktörlerin durum göstergesidir.

Yenilikçi bir iklimin etmenleri konusunda henüz kesin bir sonuca varılamamasına rağmen, en belirleyici faktörlerin neler olduğu, bunların nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu ve bu faktörlerin hangi diğer bağlamsal etmenlerden etkilendiği soruları araştırmaların konusu olmaya devam etmektedir. Fakat araştırmalar söz konusu faktörlerin belli başlı bazı alanlar etrafında birleştiğini

göstermektedir. Tablo-4’de bazı araştırmacıların örgütlerin yenilik faaliyetlerini etkilediğini öne sürdükleri bileşenler listelenmiştir.

Tablo-4 : Yenilikçiliğe Etki Eden Örgütsel Bileşenler

| (Ekvall, 1999:408) | (Axelsson ve Sardari, 2011:9) | Ahmed (1998) |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve stratejiler • Liderlik tarzları • Yönetim ve kontrol sistemleri gibi örgütsel yapılar • İnsan kaynağı politikaları • Kaynaklar • İşyükü | <ul style="list-style-type: none"> • İşin karakteristiği • Yönetim desteği • İş arkadaşlarının desteği • Güvenlik • Kaynaklar • Dinamizm / risk alma • Çeşitlilik • Sistem ve süreçler | <ul style="list-style-type: none"> • Meydan okuma ve eylem inancı • Özgürlük ve riske karşı tolerans • Dinamizm ve gelecek odaklılık • Dışa odaklılık • Güven ve açık sözlülük • Çatışma, tartışma ortamı • Fonksiyonel birimler arası etkileşim • Mit ve hikayeler • Lider bağlılığı ve adanmışlık • Ödüller • Yenilik için ayrılan zaman • Kurumsal kimlik ve birlik • Özerklik ve esneklik |

Başka çalışmalarda, yaratıcı iklimin faktörleri olarak, işin niteliği, yönetim desteği, çalışma arkadaşlarının desteği, güvenlik, kaynaklar, dinamizm/risk alma, çeşitlilik, sistemler ve süreçler gibi faktörler ifade edilebilir (Axelsson ve Sardari, 2011). Aşağıda belli başlı yaratıcı iklim faktörlerinden kısaca bahsedilmiştir.

2.4.1. Amaç ve Stratejiler

Örgütün ana stratejisi, mevcut ürün ve hizmetlerin devamını sağlamaya yönelik ya da yeni ürün hizmetlerin üretilmesi veya mevcut ürün ve hizmetlerin

geliştirilmesi şeklinde olabilir. Üst yönetim tarafından dile getirilen amaç ve stratejiler yeniliği işaret ediyorsa, örgüt bireyleri yaratıcılık veya yenilik konusunda daha istekli ve rahat davranırlar. Mevcut durumun daha verimli bir şekilde devam ettirilmesine vurgu yapılması durumunda bireyler daha çok hız ve rutinelere odaklanırlar ve yaratıcılık konusunda motivasyonlarını kaybederler (Ekvall, 1999:409; Kanter, 1988:181).

2.4.2. Liderlik Tarzları

Her ne kadar bazı durumlarda yöneticiler kendi davranışlarını hâkim iklime uydursalar da, yapılan araştırma ve uygulamalar çoğu durumda yöneticinin iklim üzerinde etkide bulunduğunu göstermektedir. Yaratıcı iklimi meydana getiren lider davranışları, değişimi, insanı ve insan ilişkilerini ön plana çıkaran davranışlardır. Bu şekilde tanımlanan bir lider plan ve fikirlerini astlarıyla paylaştığı gibi sorunların çözümünde onların katılımını da sağlar. Böyle liderler tartışma ortamlarını ve karşıtlıkları desteklerler (Ekvall, 1999:409). Riske karşı tolerans ve hatalara karşı müsamaha, yaratıcı iklimi destekleyen önemli lider davranışlarındandır (Shalley ve Gilson, 2004:45; Amabile, 1988:154; Ekvall, 1999:409). Bürokrasi yaratıcı iklim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Yenilikçi iklimi destekleyen liderler bürokratik ve kontrolcü olmaktan uzak dururlar (Shalley ve Gilson, 2004:46; Ekvall, 1999:409).

2.4.3. Yönetim ve Kontrol Sistemleri gibi Örgütsel Yapılar

Merkeziyet, resmileştirme, düzen ve sadelik, hedeflerin netliği ve heterojenlik vb. yapı ile ilgili özellikler, yaratıcı iklim üzerinde olumlu veya olumsuz etkiye sahip örgütsel etmenlerdir (Ekvall, 1999:410).

Birçok araştırma, merkezileştirmenin yaratıcı iklim üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Ekvall, 1999:410; Amabile, 1988:153). Düzen ve sadelik resmileştirme ile negatif, yaratıcı iklim ile pozitif bir korelasyona sahiptir. Plan, koordinasyon, açık roller ve sorumluluklar, geri bildirim sistemleri, adil ve uyum personel politikaları gibi düzen durumları çalışanların psikolojik olarak rahat

ve güvende olmalarını dolayısıyla yaratıcı davranmalarını sağlayan etmenlerdir (Ekvall, 1999:410).

Her ne kadar bazı araştırmalarda hedeflerin netliği ile yaratıcı iklim arasında bir korelasyon çıkmasa da, çoğu araştırma sonucuna göre hedeflerin net olması yaratıcı iklim üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Ekvall, 1999:410; Shalley ve Gilson, 2004:37).

Araştırmalar farklı ürün, süreç ve yeteneklerin olduğu heterojen örgütlerin, aynı alanda çalışan ve benzer iş ve tecrübeye sahip bireylerin olduğu örgütlere göre daha yaratıcı bir iklim meydana getirdiğini göstermektedir (Ekvall, 1999:410).

2.4.4. İnsan Kaynağı Politikaları

Bir organizasyonda bireyler birbirileri için çevresel faktörler dolayısıyla bireyin içinde buldukları iklimi etkileyen etmenlerdir. Bireylerin psikolojik özellikleri, dürtüleri, motivasyonları ve hırsları içinde buldukları iklimi etkileyen özelliklerdir. Bireyin özellikleri, yaratıcılık açısından hem kendi davranışları hem de içinde buldukları iklim üzerinde etkiye sahiptir. Bu nedenlerden dolayı personel politikaları örgütün yaratıcı iklimi ile üzerinde etkilidir (Ekvall, 1999:410). Shalley ve Gilson (2004:46) insan kaynağı uygulamalarını iklim bileşeni olarak değil, fakat bireyin yaratıcılığı üzerinde önemli bir faktör olarak belirtmişlerdir.

2.4.5. Kaynaklar

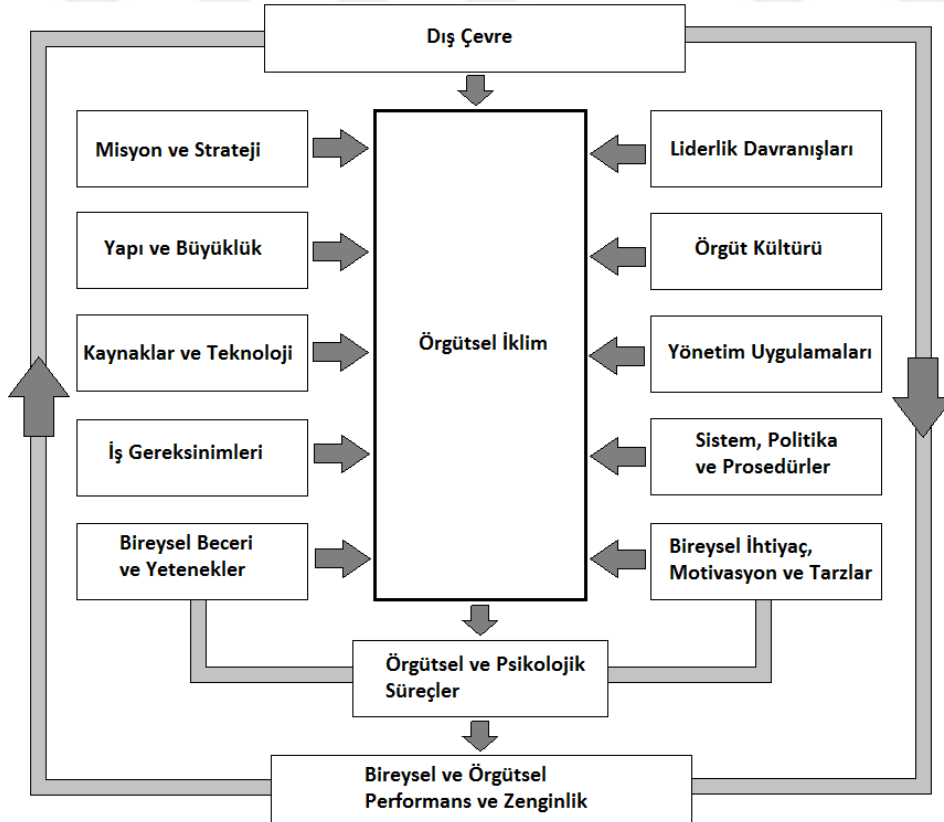
Kaynakların yeteri kadar olması, bireylerin yeni fikirleri denemeleri, risk almaları yenilikçi davranmalarına yol açan motivasyonun sağlanması için son derece önemlidir. Her ne kadar çoğu zaman kaynakların olması yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olsa da bazı durumlarda kaynak azlığı veya yokluğu bireylerin yaratıcı olmasına sebep olabilmektedir. (Ekvall, 1999:411; Shalley ve Gilson, 2004:39; Amabile, 1988:154).

2.4.6. İş yükü

İş yükü ve yaratıcı iklim arasında ilişkinin araştırıldığı araştırmaların bazılarında pozitif bir ilişki ortaya çıkmasına rağmen bazılarında negatif ilişki söz konusudur. Bazı işler ağır olsa dahi, başarı güdüsü, otonomi, özgüven gibi olumlu düşünceler bireye işin üstesinden gelebileceği inancını kazandırır. Bunun tam tersi de mümkündür. Dolayısıyla yüksek iş yükü yaratıcılığı destekleyen bir iklim meydana getirebildiği gibi aksi de mümkündür (Ekvall, 1999:412).

Isaksen ve arkadaşlarının (2001) örgütsel değişim modelinde örgüt ikliminin etkide bulunduğu psikolojik süreçlerden birkaçı öğrenme, bireysel problem çözme, yaratıcılık ve motivasyon olarak belirtilmiştir. Bu süreçler yenilikçi iş davranışı dolayısıyla örgüt yenilikçiliğini doğrudan etkileyen psikolojik süreçlerdir (Bkz. Şekil-3).

Şekil-3 : Örgütsel Değişim Modeli



Kaynak: (Isaksen v.d., 2001)

Modelde örgüt iklimi ara değişken olarak konumlandırılmıştır. Bu modelde iklim organizasyonel ve psikolojik süreçler üzerinde etki sahibi olduğundan örgüt performansı ve bireysel performansı etkilemektedir. Modele göre örgüt iklimi örgüt içerisindeki birçok faktörden etkilenir ve yine örgütsel ve psikolojik süreçleri etkiler. Modele göre iklimin etkide bulunduğu örgütsel süreçler şunlardır:

- Grup problem çözme
- Karar verme
- İletişim
- Koordinasyon

Modele göre iklimin etkide bulunduğu psikolojik süreçler şunlardır:

- Öğrenme
- Bireysel problem çözme
- Yaratıcılık
- Motivasyon
- Sadaka

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Çalışmanın bir önceki bölümünde kültür, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki ilişki ve yenilikçilik iklimi kavramları incelendi.

Bu bölümde genel olarak liderlik kavramı, liderlik teorileri ve daha detaylı bir şekilde dönüşümcü liderlik kuramı ele alınacaktır. Bölümün son kısmında yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı ve dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri sınamaya yönelik yapılmış çalışmalara örnekler verilecektir.

3.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Liderlik kavramı ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen araştırmacılar halen iyi lider nasıl olur, etkili lider nasıl olur sorularına net ve sabit cevaplar bulamamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderliği açıklayan çok çeşitli kuramlar ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar liderliği insan karakteri veya davranışı olarak ele alıp açıklarken bazıları ise bir bilgi işlem perspektifi olarak ele alıp açıklamıştır. Liderlik ile ilgili bir bağlamda hem nitel hem de nicel yöntemler ile araştırmalar yapılmıştır. Liderlik konusunda yapılan bütün bu çalışmalar liderlik kavramının bazı popüler liderlik kitaplarının belirttiğinin aksine çok daha karmaşık bir kavram olduğunu göstermektedir (Northouse, 2013:1).

Liderlik çok boyutlu karmaşık bir süreç olduğundan birçok tanımı da mevcuttur. Örneğin 1930'larda bireysel özellikler liderliği tanımlamanın odak noktasını oluşturmuş, liderlikte otorite ve baskı yerine etkileme ön plana çıkmıştır. Bu dönemlerde liderlik bireylerin kişisel özellikleri ile grup özelliklerinin etkileşimi olarak açıklanmıştır. 1950'li yıllarda liderlik tanımları 3 bağlam çerçevesinde oluşturulmuştur. "Grup teorisi" bağlamında liderlik, bireyin bir grup içerisindeki

davranışları olarak, “ortak amaçları geliştiren ilişkiler” bağlamında, liderlik liderin davranışı olarak, “etkinlik” bağlamında, liderlik liderin tüm grubun etkinliğini etkilemesi olarak tanımlanmıştır (Northouse, 2013:2). 21. Yüzyıla girerken daha önceki yıllarda yapılan tüm araştırmalar ve bilim adamlarının liderlik tanımları ortak bir tanımda mutabık olmalarının zor olduğunu göstermektedir. Günümüzde halen bir taraftan liderlik ve yöneticiliğin ayrı şeyler olup olmadığı tartışılırken diğer taraftan araştırmacılar liderlik özellikleri, yetenekler ve liderliğin ilişkisel yönlerini vurgulamaya devam etmektedirler (Northouse, 2013:4).

Tüm bunların ışığında liderlik ile ilgili şu şekilde tanımlar yapılabilir:

Bireylerin, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2007:445). Veya; Liderlik ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylerden oluşan grupları etkileme sürecidir (Northouse, 2013:5).

Drucker (1992), etkin bir liderlik için şu şartları sıralamıştır:

- Etkin lider organizasyonun misyonunu tanımlar ve açık bir şekilde ortaya koyar. Hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder.
- Etkin lider bulunduğu pozisyonu bir ayrıcalık değil bir sorumluluk olarak görür. Lider işler yolunda gitmediğinde sorumluluğu başkasına atmayıp sorumluluğu sahiplenir. Nihai sorumluluğu kendilerinde gördükleri için liderler etrafında güçlü ve yetenekli çalışanların olmasından rahatsız olmazlar tam tersine bireylerin gelişimini isterler.
- Etkin bir lider, liderliğin nihai ödevinin insanları motive ederek insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olduğunu bilir.

- Drucker'a göre etkin liderliğin son şartı ise güvendir. Güvenin olmadığı bir ilişkide kimse liderin peşinden gitmeyecektir. Lidere güvenmek için onu beğenmek veya onunla aynı fikirde olmak şart değildir. Güven liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin söyledikleri ile davranışları birbiriyle tutarlı olmalıdır. Bu tutarlılık güveni tesis eder.

Bennis (1999:43) göre fizyolojik özellikleri ve karakterleri farklı olsada liderler aşağıda belirtilen özelliklerin çoğunu paylaşırlar:

- **Vizyon rehberliği:** Liderler hem kişisel hem de mesleki olarak ne yapmak istediğini çok iyi bilir ve amacına ulaşmak için gerekli kararlılığa sahiptirler.
- **Tutku:** Liderler ulaşmak istedikleri amaca ve bu amaç için yaptıkları işe karşı isteklidirler.
- **Bütünlük:** Bennis bütünlük özelliğini de kendi içerisinde kendini tanımak, içtenlik ve olgunluk olmak üzere 3'e ayırmıştır. Bir lider kendini, zaaflarını, güçlü yönlerini ne yapmak istediğini ve bunu neden istediğini bilmedikçe gerçek başarıya ulaşamaz. İçtenlik, düşünce ve eylemdeki dürüstlüğe prensiplere olan bağlılığa dayanır. Liderin olgunluğu ise tepe de olmasına rağmen kendisini kişilerden üstün görmemesi ve onlardan biriymiş gibi olgunluk göstermesidir. Bütünlük aynı zamanda güveni oluşturan bir ortamdır. Liderler ve çalışanlar arasında karşılıklı güven olmadan bir amaç etrafında motivasyon sağlanamayacağından bir liderin bütünlüğü bu anlamda çok önemlidir.
- **Merak ve Meydan Okuma:** Liderler herşeyi merak ederler, öğrenmek isterler. Bu nedenle risk almaktan ve yeni şeyler denemekten çekinmez, hata yapmaktan ve başarısızlıktan korkmazlar.

3.1.1. Lider ve Yönetici

Günümüzde halen bir taraftan liderlik ve yöneticiliğin ayrı şeyler olup olmadığı tartışılan bir konudur (Northouse, 2013:4). Bennis (1999:49) lider ile yönetici arasındaki temel farkı, içinde bulunduğu koşullara hakim olanlar ile ona teslim olanlar olarak belirttikten sonra diğer önemli farklılıkları şu şekilde sıralamıştır:

- Yönetici, sadece yönetir, lider ise yönetirken yenilikler yapar.
- Yöneticiler, birer kopya gibidir, liderler ise kendilerine özgüdür ve orijinaldirler.
- Yönetici, mevcut durumu muhafaza etmeye çalışır, lider ise onu geliştirmek için uğraşır.
- Yönetici, sistemler ve yapı üzerine odaklanır, lider ise kişiler üzerine.
- Yönetici, baskı ve kontrol ile yönetir, lider ise onlara güven verir.
- Yönetici, kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bakış açısına sahiptir.
- Yönetici, “Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına cevap arar, lider ise “Ne” ve “Neden” sorularına cevap arar.
- Yönetici, alt sınırları aşmamayı tercih eder, lider ise en iyisinin peşindedir.
- Yönetici, taklit eder, lider icat eder.
- Yönetici, var olan statükoyu kabullenir, lider ise ona meydan okur.
- Yönetici, işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Koçel’de (2007:447) benzer bir karşılaştırma yapmıştır. Yönetici içinde bulunduğu koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesi için iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Buna karşın lider ise organizasyonun değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapar ve bu amaçla organizasyona bir vizyon katar. Buna karşın hem yönetici hem de lider insanları belli hedeflere doğru yönlendirirler ve bunu gerçekleştirmek için bir güç kullanırlar. Ayrıca yönetici ve lider birlikte çalıştıkları insanlar ile yakın ilişki içerisinde olurlar.

Koter'e göre liderlik ile yöneticilik her ikisi de kendine özgü ve birbirini tamamlayan unsurlardır. Her birisinin kendi fonksiyonları ve karakteristik faaliyetleri vardır. Her ikisi de karmaşık ve değişken iş ortamında başarı için gereklidir. Koter, liderlik ve yönetim arasındaki farklılığı askeri bir örnek ile şu şekilde açıklamıştır (Koter, 2001:3-4):

“Barış zamanında ordunun devamlılığı için kendi hiyerarşik yapısı ve kuralları içerisinde iyi bir yönetimle sağlanabilir. Böyle bir durumda yöneticinin yönetim fonksiyonlarının yüksek düzeyde ortaya çıkması liderlik fonksiyonlarının çok yüksek düzeyde gerekmediği bir ortamdır. Fakat bir savaş durumunda yönetici çok değişken koşullarla karşı karşıya kaldığından bu değişimlere cevap verebilecek liderlik fonksiyonlarının yoğun bir düzeyde kullanımı gereklidir. Bir savaşta askerlerin verimli kullanımından ziyade ordunun stratejileri ve değişimlere verdiği tepki daha önemlidir.”

3.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik teorileri aşağıda kronolojik sıralarına göre kısaca incelenmiştir.

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına göre bazı bireyler doğuştan gelen bazı özel özelliklere sahiptirler. Bu yaklaşıma göre liderlik bazı bireylere mahsustur ve sonradan lider olunamaz (Lang, 2010:2). Yapılan çalışmalar hangi özellikler bireyi daha iyi bir lider yapabilir yada hangi özellikler lideri bireylerden ayırır sorularına cevap bağlamında yapılmıştır. Özellikler yaklaşımı teorisyenleri yaptıkları araştırmalar sonucunda lideri bireyden ayıran başlıca liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Northouse, 2013:23):

- Zeka
- Özgüven
- Kararlılık

- Doğruluk/Dürüstlük
- Sosyallik

3.2.2. Yetenekler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımında olduğu gibi yetenekler yaklaşımı da lider-merkezli bir yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımında doğuştan gelen ve genelde sabit olan kişisel özelliklere odaklanılırken, yetenekler yaklaşımında ise sonradan kazanılabilen ve geliştirilebilen yeteneklere odaklanılır (Northouse, 2013:43).

Yetenekler yaklaşımı araştırmacıları için asıl itici güç Robert Katz'ın 1955 yılında yayınladığı "Skills of An Effective Administration" adlı makalesi olmuştur. Katz'ın yaklaşımı liderliği geliştirilebilir yetenekler seti olarak ele almak ve özellikler sorununu çözmektir. Daha sonra yapılan çalışmalar karmaşık örgütsel problemleri çözmek için yeteneğe dayalı lider etkinliğini arttırmaya yönelik olmuştur (Northouse, 2013:43).

Şekil-4 : Çeşitli Yönetim Kademelerinde Gerekli Yönetim Yetenekleri

| | İHTİYAÇ DUYULAN YETENEKLER | | |
|---------------------|----------------------------|--------|-----------|
| ÜST KADEME YÖNETİM | TEKNİK | BEŞERİ | KAVRAMSAL |
| ORTA KADEME YÖNETİM | TEKNİK | BEŞERİ | KAVRAMSAL |
| ALT KADEME YÖNETİM | TEKNİK | BEŞERİ | KAVRAMSAL |

Kaynak: (Katz, 1955:34)

Katz (1955:34), çalışmalarının neticesinde etkili yönetim ve liderlik için teknik, sosyal ve kavramsal yetenekler olmak üzere 3 temel yeteneğe dayanan bir model geliştirmiştir (Bkz. Şekil-4). Bu yeteneklerin önem oranları yönetim kademelerine göre değişiklik gösterir (Northouse, 2013:44). Katz'ın çalışmalarına dayanan başka araştırmacıların oluşturduğu yetenekler modelleri de vardır (Northouse, 2013), fakat fazla detaya girilmesi gerekli görülmemiştir.

3.2.3. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderin yaptıklarına ve nasıl davrandığına odaklananan liderlik yaklaşımıdır. Davranışsal yaklaşım liderin astlarına karşı davranışlarını da ele alır. Bu alanda yapılan araştırmalar liderliğin, görev davranışları ve sosyal davranışları olmak üzere iki çeşit davranıştan oluştuğunu belirlemişlerdir. Görev davranışları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen davranışlardır. İlişki davranışları ise astların kendileri ile ilgili, içinde buldukları durumla ilgili ve birbirleri ile rahat hissetmeleri için liderin gösterdiği davranışlardır (Northouse, 2013:75).

3.2.4. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, lideri içinde bulunduğu durumlara göre inceler. Yaklaşımın varsayımı, değişik durumlar değişik liderlik çeşitlerini gerektirir. Durumsallık yaklaşımı penceresinden bakıldığı zaman etkili lider değişen durumlara davranışlarını adapte edebilen liderdir (Northouse, 2013:99).

Durumsallık yaklaşımına göre liderliğin hem yönlendirici hem de destekleyici boyutları vardır ve duruma göre uygun olan davranış uygulanmalıdır. Çalışanların yetkinlik ve kararlılığına ve bu özelliklerin değişebileceği varsayımına göre lider yönlendirici veya destekleyici liderlik davranışlarını göstermelidir (Northouse, 2013:99).

3.2.5. Koşul Bağımlı Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı, liderin astlarının gelişim durumlarına göre davranışlarını değiştirmesini öneren bir yaklaşım iken koşul bağımlılık teorisi koşullara göre lider eşleştirilmesini öneren bir yaklaşımdır. Burada durumsallık yaklaşımında olduğu gibi davranışların değil liderin kendisinin koşullara göre değişmesi söz konusudur. Koşul bağımlılık teorisinde söz konusu iş bağlamında lider tarzının ne kadar uyumluluk gösterdiği sorusu sorulur. Bu yaklaşımda, liderlik görev-güdümlü ve ilişki-güdümlü olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır. Bunun karşısında işin bağlamı da, lider-üye ilişkileri (LMX), görev/iş özellikleri ve pozisyon gücü olarak 3 kategoride sınıflandırılmıştır. Koşul bağımlılık teorisine göre iş bağlamının 3 kategoriden hangisi olduğu ve liderin hangi liderlik tarzının yüksek olduğu belirlenerek söz konusu işte etkili olup olamayacağı belirlenebilir (Northouse, 2013:124).

3.2.6. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-yol teorisi belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için çalışan motivasyonunun sağlanması ile ilgilidir. 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, 2013:137). Amaca giden yolu, işin özellikleri ve liderin davranışları olarak düşünürsek liderin amacı astların motivasyonu için bu yoldaki engelleri kaldırması olarak düşünebiliriz.

Tablo-5 : Amaç-Yol Teorisi

| Liderlik Davranışı | Astların Özellikleri | Görevlerin Özellikleri |
|--|---|--|
| Yönlendirici Rehberlik eder, psikolojik yapı sağlar | Dogmatik Otoriter | Belirsiz/Muğlak Açık olmayan kurallar Karmaşık |
| Destekleyici Duygusal doygunluk sağlar | Tatminsiz Mensubiyet ihtiyacı hisseden Beşeri ilişki ihtiyacı hisseden | Tekrar edici Basit Sıradan |
| Katılımcı Müdahil eder | Otonom/Özerk Kontrol edilmesi gereken Açık/Anlaşılabilir olması gereken | Belirsiz/Muğlak Açık olmayan Yapısal olmayan |
| Başarı Odaklı Zorlu iş/görev sunar | Yüksek beklentili Başarma ihtiyacı hisseden | Belirsiz/Muğlak Zorlu Karmaşık |

Kaynak: (Northouse, 2013:143)

Tablo-5’de, astların ve işlerin özelliğine göre astların motivasyonuna uygun liderlik özellikleri gösterilmiştir (Northouse, 2013:143).

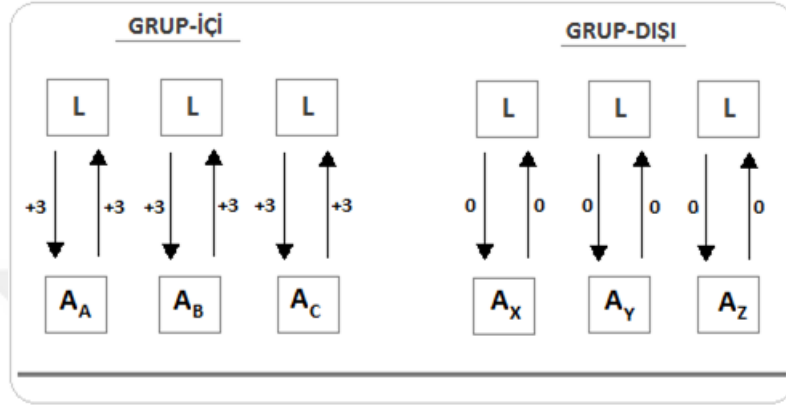
3.2.7. Lider-Üye İlişkisi (LMX) Teorisi

LMX teorisi lider ve bireyler arasındaki ikili ilişkileri liderlik sürecinin merkezine alır. Durumsallık yaklaşımında ve amaç-yol teorisinde liderin tüm astlarına ortalama bir liderlik davranışı göstermesi varsayımı vardır. Yani lider astların hepsine aynı şekilde davranır. LMX teorisi astlar arasında bireysel farklılıklar olabileceğini dolayısı ile herkese aynı liderlik davranışının uygulanmadığını söyler (Northouse, 2013:161). LMX teorisine göre lider her ast için ayrı liderlik davranışı gösterir.

Lider ast arasındaki ilişkilerin sonucunda karşılıklı iyi ilişkilerin oluşması veya oluşmaması durumunda grup-içi ve grup-dışı yapılar oluşur. Lider ile karşılıklı iyi ilişki kurabilen astlar grup-içi üyeler, resmi iş ilişkisi dışına çıkamayanlar ise grup-dışı üyeler olarak ifade edilirler. Liderle iyi ilişkiler kurmak isteyen astlar resmi işin dışında çeşitli faaliyetlerde bulunurken, lider de bunun karşılığında asta, diğerlerine göre daha çok ilgi gösterir, daha çok birlikte çalışır ve daha çok bilgi

paylaşır, onları daha çok motive edecek davranışlarda bulunur (Northouse, 2013:163). (Bkz. Şekil-5)

Şekil-5 : Grup-içi ve Grup-dışı ilişkiler



Kaynak: (Northouse, 2013)

LMX teorisine göre lider grup-içi üyeler ile işleri daha etkili biçimde yapabilir. Grup-içi üyeleri kendilerinden beklenenden daha fazlasını yaparlarken aynı zamanda grup amaçlarının iyileştirilmesi için yenilikçi yollar ararlar. Lider ekstra çaba ve fedakârlığa karşılık olarak daha çok sorumluluk ve kaynak sunar. Grup-dışı üyeler örgütsel rollerinin dışına çıkmazlar ve kendilerinden beklenen işlerin dışında bir faaliyette bulunmazlar. Lider bunlara formal anlaşmanın gerektirdiği şekilde eşit davranır fakat bunlara resmiyetin dışında bir ilgi göstermez (Northouse, 2013:168)

3.2.8. Hizmetkâr Liderlik Kuramı

Hizmetkâr liderlik kuramı liderlik ile ilgili genel kanıya ters düşen bir kuramdır. Liderin aynı zamanda hizmetçi olması bir çelişkidir. Hizmetkâr liderlikte, lider aslarını en ön plana koyar. Hizmetkâr liderlik kuramı konusunda yapılan araştırmaların çoğu ideal Hizmetkâr liderin nasıl olması gerektiğini öneren kural koyucu çalışmalardır, mevcut bir liderlik türünü açıklayıcı-tanımlayıcı araştırmalar değildir (Northouse, 2013:219).

3.2.9. Otantik Liderlik Kuramı

Son yıllarda meydana gelen 11 Eylül olayları, büyük şirketlerde meydana gelen kurumsal skandallar, bankacılık sektöründeki olumsuzluklar toplumda bir korku ve belirsizlik meydana getirmiştir. İnsanlar olan bitenler konusunda kaygılı ve güvensiz hissetmektedirler. Sonuç olarak güvenebilecekleri dürüst bir liderliği arzu etmektedirler. İnsanların güvenilir liderlik talepleri otantik liderlik araştırmalarını ihtiyaç haline getirmiştir. Otantik liderlik, liderliğin içten ve gerçek olup olmadığına odaklanır. Diğer çoğu liderlik teorilerine göre gelişim aşamasında olan bir teoridir (Northouse, 2013:253).

Otantik liderlik kuramına göre, lider kendisini tanımalı, kendisini denetlemelidir. Otantik lider içtendir ve özgündür. Otantik liderlik sadece liderin kendi çabaları sonucu değil aynı zamanda astların tepkileri ile birlikte oluşur. Lider ile astların karşılıklı etkileşimleri sonucunda meydana gelir (Northouse, 2013:254).

3.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TEORİSİ

1980'lerin başlarından beri üzerinde araştırmalar yapılan popüler liderlik teorilerinden biri dönüşümcü liderlik teorisidir. Burns 1978 yılında yazmış olduğu "Liderlik" adlı eserde dönüşümcü liderlik kavramını literatüre katmıştır (Arslantaş, Pekdemir, 2007:62). Dönüşümcü liderlik adından da anlaşıldığı gibi bireyleri değiştirme ve dönüştirme sürecidir. Bireylerin duyguları, değerleri, standartları, uzun dönemli amaçları ile ilgilidir. Dönüşümcü liderlik, birey motivasyonunun arttırılmasını, ihtiyaçlarının karşılanmasını ve diğer sosyal ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulmasını amaçlar (Northouse, 2013:185).

Geçen yüzyılda sanayileşmiş batı ülkelerinde, büyümenin kaynağı, çelik ve otomobil sanayisi gibi sermaye yoğun endüstrilerden bilişim hizmetleri, finansal hizmetler ve lojistik gibi endüstri alanlarına kaymıştır. Bilgi çağına girerken büyümenin, istihdamın ve para elde etmenin en önemli kaynakları bilgisayar yazılımları, bio-teknoloji gibi yenilik odaklı endüstriler olmaya başlamıştır. Bu yeni

büyüme, istihdam ve zenginleşmenin kaynağı olan endüstrilerde rekabet kaynağı olarak yenilik, esneklik, taleplere hızlı cevap verebilme ve pazarların yaratıcı-yenilikçi bir şekilde yeniden tanımlanması gibi faktörler ön plana çıkmaya başlamıştır (Dess ve Picken, 2000:18).

Endüstriyel değişimle beraber stratejik önem kitle pazarlardan ve maddi varlıklardan yeniliğe, bilgi ve insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasına kayarken örgütlerin ve liderlerin değişimi de elzem hale gelmiştir. Bilgi çağında sadece yöneticilerin veya liderlerin yetenekli olması yetmemiş, organizasyonların rekabet edebilmesi için tüm çalışanların bilgi, yetenek, tecrübe ve düşüncelerinden yararlanması ihtiyaç haline gelmiştir (Dess ve Picken, 2000:18). Bunun neticesinde insan kaynağı niteliği de değişmiş, eğitimsiz işçilerin yerini daha eğitimli uzmanlardan oluşan ekipler almaya başlamıştır. Çalışan profilinde meydana gelen bu değişim neticesinde, iş güvencesi, düzenli ödeme ve iş güvenliği gibi çalışan açısından daha önce önemli faktörler artık önemini kaybetmeye başlamış, otonomi gibi faktörler daha önemli hale gelmeye başlamıştır (Bass, 1999:10).

Yönetsel anlamda klasik yönetim uygulama ve teknikleri, resmi planlama süreçleri, merkezi karar alma, hiyerarşik örgüt yapıları, standart süreçler ve sayı odaklı kontrol sistemleri endüstriyel değişimin ihtiyaç duyduğu esneklik, yenilik ve değişimi kısıtlayan veya engelleyen faktörlerdir. Yeni rekabet ortamına uyabilmek için örgüt liderlerinin organizasyonu bu faktörler açısından gevşetmesini, yeniliği özendirmesini ve sürekli değişimi yönetebilmesini gerektirmiştir (Dess ve Picken, 2000:19).

Çalışan profilinde meydana gelen değişim için Bass şöyle bir örnek vermektedir (Bass, 1999:10). Birleşmiş devletlerde 1950'lerde anne-babalar çocuklarına, otoriteye saygı duymayı, kiliseye saygı duymayı, herhangi birilerinin yönetimine saygı duymayı ve otoriteyi sorgulamaktan kaçınmalarını öğretirken, günümüzde aileler çocuklarına kendi eylemlerinden sorumlu olmayı, zorluklar karşısında kendilerinden emin ve mücadeleci olmayı ve gerekirse otoriteyi sorgulamayı öğretmektedirler. 1950'lerde çalışanlar tamamen organizasyona

adanmış ve otoriteyi sorgulamazken, 1990'larda kuşkuculuk ve bireyin özgürlüğü ile bağımsızlığı gibi değerler ön plana çıkmıştır. Bu nedenle de bireye bu tür değerleri sağladığından dolayı, dönüşümcü liderlik günümüzde çok önemli hale gelmiştir.

Örgütlerin 21. ci yüzyıl bilgi çağında rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, liderlerin klasik kontrol ve yapılardan ziyade çabalarını aşağıdaki 5 önceliğe odaklaması ihtiyaç haline gelmiştir (Dess ve Picken, 2000:19).

- Motivasyon ve ilham vermek için stratejik vizyonu kullanma
- Her seviyedeki çalışanları güçlendirme
- Dahili bilgiyi biriktirme ve paylaşma
- Harici bilgilerin toplanması ve entegrasyonu
- Statükoya meydan okuma ve yaratıcılığı sağlama

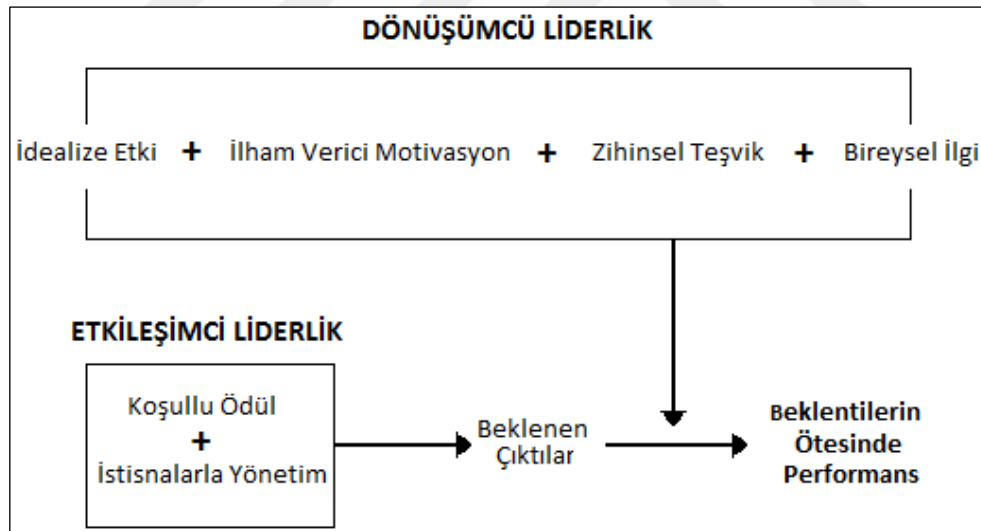
Dönüşümcü lider, karizma, ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi ile kendisini takip eden bireyleri kişisel çıkarlarının dışında harekete geçirebilen liderdir. Dönüşümcü lider, çalışanlarının olgunluk düzeylerinin, başarı isteklerinin, kendilerini gerçekleştirme düzeylerinin, organizasyonun ve toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi için çaba gösteren liderdir (Bass, 1999:11).

Liderlik davranışlarının lider ile çalışanlar arasındaki etkileşime bağlı olduğu liderlik tipi etkileşimci liderliktir. Etkileşimci liderlikte başarılı çalışanlar, ücret artışı, takdir etme ve terfi gibi mekanizmalarla ödüllendirilirken, başarısız olan çalışanlar ise cezalandırılır. Yani başarılı performans için ödül, zayıf performans için ise cezanın olduğu bu tür etkileşim etkileşimci liderliğin özelliklerindedir (Bass, 2014:20).

Etkileşimci liderlik, lider ile astları arasındaki alışverişe odaklanır. Lider ile astlar arasında yapılacak olan görevlere karşılık birşeyler vaat edilir. Dönüşümcü liderlikte ise liderin astları ile arasında sıkı bağlar kurması ve hem astların hem de liderin motivasyon ve moral düzeylerinin artırılması amaçlanır (Northouse,

2013:186). Dönüşümcü liderler, astlarını amaçladıklarının ve mümkünün daha fazlasını yapmaları için motive ederler. Astlarının beklentilerini, performanslarını arttırmaları için motive ederler. Ayrıca dönüşümcü liderler astlarını güçlendirir, onların kişisel ihtiyaçlarına ve gelişimlerine duyarlılık gösterir ve onların liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Dönüşümcü liderlik bir bakıma etkileşimci liderliğin daha geniş halidir. Etkileşimci liderlikte, lider ile astlar arasında, beklentiler ve mükafatlar olmak üzere bir alışveriş vardır. Dönüşümcü liderlikte, lider bu alışverişi daha da ilerleterek astların örgütün ortak vizyon ve amaçlara kendilerini adanmalarını, karşılaştıkları problemler karşısında yenilikçi davranmalarını ve astların kendi potansiyel liderlik kapasitelerini geliştirmelerini sağlar (Bass ve Riggio 2006:4). Şekil-6 etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farkı açıklar (Northouse, 2013:194).

Şekil-6 : Dönüşümcü Liderliğin İlave Etkisi



Kaynak: (Northouse, 2013:194)

Bass (1985, aktaran Kuhnert ve Lewis, 1987), etkileşimci liderlerin çoğunlukla performansın niceliğini ve kalitesini marjinal düzeyde nasıl geliştireceğini ve sürdüreceğini, belirli durumlarda oluşacak direnci nasıl düşüreceklerini ve kararları nasıl uygulayacaklarını düşündüğünü belirtmiştir. Buna karşın dönüşümcü liderler meslektaşlarının, astlarının, takipçilerinin, müşterilerinin veya sponsorlarının sonuçlar konusunda farkındalıklarını yükseltmeye çalışırlar.

Bass, farkındalığı yükseltmek için liderde olması gereken nitelikler olarak vizyon, kendine güven ve doğru bildiklerini karşı tarafa iletme için manevi gücün olduğunu ifade etmiştir.

Kellerman (1984, aktaran Kuhnert ve Lewis, 1987), etkileşimli liderlikte, lider ile takipçileri arasında karşılıklı çıkarıya dayanan bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Böyle bir ilişkide takipçiler liderin tam olarak liderin kendilerinden istediklerine odaklanırlar. Dönüşümcü liderlikte ise karşılıklı çıkarıdan ziyade, etik durumlarla ilgili bilinçlerini yükseltmek ve harekete geçirmek için takipçilerinin ahlaki değerlerine hitap ederler (Yukl, 1981:321). Böylelikle dönüşümcü lider takipçilerinin enerjilerini mevcut durumu iyileştirmeye kanalize etmiş olurlar. Seidman ve McCauley, (2011:46), dönüşümcü liderliğin takipçileri motive ederek performanslarını etkilediğini belirtmiştir. Bunu yapabilen liderler bilgi, tecrübe ve çeşitli yeteneklere sahip kişilerdir. Dönüşümcü bir liderin aşağıdaki kabiliyetlere sahip olması gerekir:

- İnsanlara ilham verecek ve böylece insanları beklentinin üzerinde harekete geçirebilecek vizyon sahibi
- Doğru bilgi ve yeteneklere sahip bir ekip kurabilen
- Dengeli bir motivasyon ve destek ile bu ekibi yönetebilen
- Dönüşüm yaparken etkileşimi en iyi şekilde başarabilen

Serbest bırakıcı liderlik dönüşümcü veya etkileşimli lider özelliklerinin olmadığı liderlik olarak tanımlanabilir. Bu tarz liderler sorumluluklardan kaçır, kararları erteler, geri dönüş yapmaz ve astlarının ihtiyaçlarını karşılamaları için çok az çaba gösterir (Northouse, 2013:196; Bass ve Riggio, 2006:6).

3.3.1. Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest Bırakıcı Liderlik Faktörleri

Tablo-6’da dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik modellerinin faktörleri yer almaktadır (Northouse, 2013:191).

Tablo-6 : Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik Faktörleri

| Dönüşümcü Liderlik | Etkileşimci Liderlik | Serbest Bırakıcı Liderlik |
|---|--|---|
| Faktör 1 İdealize Etki Karizma | Faktör 5 Koşullu Mükafat Yapıcı Etkileşim | Faktör 7 Serbest Bırakma Etkileşim Yok |
| Faktör 2 İlham Verici Motivasyon | Faktör 6 İstisnalarla Yönetim Akti ve Pasif Düzeltici Etkileşim | |
| Faktör 3 Zihinsel Teşvik | | |
| Faktör 4 Bireysel İlgi | | |

Kaynak: (Northouse, 2013)

Karizma ve ilham verici özellik, lider, arzu edilen bir geleceği tasavvur ettiğinde, bu amaca giden yolu açıkça ifade ettiğinde, yüksek performans standartları oluşturduğunda ve astlarına kararlılık ve güven izlenimi verdiğinde ortaya çıkan dönüşümcü lider özelliğidir. Bireyler, böyle liderler ile özdeşleşmek isterler. Zihinsel teşvik özelliği, lider, çalışanların daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda ortaya çıkar. Bireysel düzeyde ilgi özelliği, lider, çalışanların gelişimlerine dikkat ettiğinde, bu konuda çalışanlarını yönlendirdiğinde, onların kişisel problemleri ile ilgilendiğinde ortaya çıkar (Bass, 1999:11).

3.3.1.1. Karizma

Karizma rol model olarak davranan lideri tanımlar. Astları karizmatik liderleri üstün kabiliyetli, kararlı ve metanet sahibi olarak gördüklerinden dolayı kendilerini bu tür liderler ile özdeşleştirir ve onlar gibi olmaya çalışır. Karizmatik liderler yüksek moral ve etik davranışlara sahip olup astları kendilerine hem güven hem de saygı duyarlar (Northouse, 2013:191; Bass ve Riggio, 2006:6).

Dönüşümcü liderliğin karizma faktöründe eksik olan yada kaygı veren durum, karizmanın kötü amaçlar için de kullanılabileceği gerçeğidir. Kötü niyetli fakat karizmatik liderler astlarını veya takipçilerini zararlı ve yıkıcı işler yapmaları yönünde teşvik edebilirler. Hitler ve Pol Pot gibi liderler karizmatik liderler idi fakat topluma zarar vermişlerdir. Bu liderler sahte dönüşümcü liderler olarak adlandırılabilir. Bu liderler, dönüşümcü liderlerin çoğu özelliğini taşımalarına rağmen, liderliği, kötü emellerini gerçekleştirmek için kullanmışlardır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik kavramından bahsedilirken genelde otantik dönüşümcü liderlik kastedilir (Bass ve Riggio, 2006:5).

3.3.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, astlara beklentileri aktarabilen ve örgütün ortak vizyonuna kendilerini adamalarını motive eden liderleri ifade eder (Northouse, 2013:193). Dönüşümcü liderler işlere ve amaçlara bir anlam yükleyerek takipçilerini motive eder ve ilham verirler. Takım ruhunu canlandırır, coşkulu ve iyimser bir ortam oluştururlar. Takipçilerin gelecek ile ilgili tasavvurda bulunmalarını, amaç ve misyona kendilerini adamalarını sağlarlar (Bass ve Riggio, 2006:6).

3.3.1.3. Zihinsel Teşvik

Dönüşümcü liderler, astlarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları için teşvik ederler. Astlarının karşılaştıkları sorunlara çözüm bulup çözmeleri konusunda kendilerine destek olurlar. Zihinsel olarak teşvik edilen çalışanlar daha yenilikçi, yaratıcı ve

sorun çözüme odaklı düşünürler (Northouse, 2013:193). Dönüşümcü liderler takipçilerini, olasılıkları sorgulayarak, problemlere farklı açılardan yaklaşmalarını, yenilikçi ve yaratıcı çaba göstermelerini teşvik ederler. Takipçilerin yenilikçi olmaları noktasında cesaretlendirirler (Bass ve Riggio, 2006:7).

3.3.1.4. Bireysel Düzeyde İlgi

Bireysel düzeyde ilgi faktörü, liderin astlarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterdikleri destekleyici bir ortam oluşturabilen liderleri tanımlar. Bu tarz lider, astlarının bireysel farklılıklarını göz önünde bulundurup ihtiyaçlarını karşılamaları ve kendilerini geliştirmeleri konusunda kendilerine yol gösterirler (Northouse, 2013:193; Bass ve Riggio, 2006:7).

3.3.1.5. Koşullu Mükâfat

Etkileşimci liderlik faktörlerinden koşullu mükâfat, lider ile ast arasında astın çabasına karşılık liderin mükâfat verdiği karşılıklı ilişkidir. Bu liderlikte lider ile astlar arasında astların yapmaları gerekenler ve karşılığında alacakları mükâfata dair anlaşma vardır (Northouse, 2013:195). Lider-ast arasındaki bu yapıcı etkileşim tarzı, dönüşümcü liderlik özellikleri gibi olmazsa da gelişim ve performans için takipçileri motive ettiğinden az da olsa olması tercih edilen bir durumdur (Bass ve Riggio, 2006:6).

3.3.1.6. Sapmalara Göre Yönetim

Sapmalara göre yönetimin, aktif sapmalara göre yönetim ve pasif sapmalara göre yönetim olmak üzere 2 formu vardır. Aktif sapmalara göre yönetimde lider, astlarını takip ve kontrol ederek yapılan yanlışları, standartlardan sapmaları anında düzeltme yoluna gider. Pasif sapmalara göre yönetimde ise lider problemlerden sonra işe karışır. Verdiği tepki ise negatif geri dönüş veya negatif destek olarak astlara etki eder. Pasif sapmalara göre yönetimde lider astı ile herhangi bir şekilde durumu

konusmayabilir, fakat ortaya çıkan olumsuz durum astı etkiler (Northouse, 2013:195; Bass ve Riggio, 2006:6).

3.3.1.7. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik faktörü aslında liderliğin olmadığını açıklar. Bu tarz lider sorumluluklardan kaçır, kararları erteler, geri dönüş yapmaz ve astlarının ihtiyaçlarını karşılamaları için çok az çaba gösterir (Northouse, 2013:196; Bass ve Riggio, 2006:6).

3.4. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aşağıda sırasıyla “yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı” ve “dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı ” arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan çalışmalara örnekler verilmiştir.

3.4.1. Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

Risk alma teşvik edildiği bir örgüt iklimi, çalışanların amaçları gerçekleştirmek adına yeni yöntemler denemeleri açısından önemlidir. Yöneticilerin, risk alma konusunda çalışanlarını cesaretlendirmeleri, yenilikçilik için yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli bir örgütsel iklim bileşenidir (Shalley ve Gilson, 2004:45; Amabile, 1988:154).

Kurumsal bir yenilikçi felsefe oluşturabilmek, örgütün büyümesi ve gelişmesi için yeni ürün ve hizmetler geliştirebileceği bir atmosfer meydana getirir. Ayrıca yenilikçi bir felsefeye sahip bir ortam, hem başarılı bireylerin ortaya çıkmasına hem de örgütte kalmalarına yol açan bir motivasyon oluşturur (Kuratko v.d., 2012:4).

Bireylerin yenilikçi iş davranışları, içinde buldukları sosyal ortamdan etkilenir. Bireylerin içinde buldukları takım veya grupların yapıları, iklimi, liderlik

tarzı ve takım üyeleri arasındaki etkileşim vb. faktörler bireysel yaratıcılık üzerinde etkili olan sosyal faktörlerdir (Shalley ve Gilson, 2004:43). Örneğin üyelerin farklılığı birden fazla bilgi, yaklaşım, yetenek ve çözüm anlamına geldiğinden dolayı, takım ortamındaki yapıcı münakaşalar farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ve bunlar arasından en iyi fikrin seçilmesine imkân sağlayabilir (Tjosvold ve Yu, 2001:14; Shalley ve Gilson, 2004:44). Benzer şekilde Woodman ve arkadaşları (1993:302), üyelerin farklı alanlardan ve fonksiyonel geçmişten olması, takım yapısının mekanikten ziyade organik olması gibi faktörlerin yaratıcılığı arttırdığını belirtmiştir. Örgüt iklimi ile ilgili olarak belirsizlik seviyesi yaratıcılığı belirleyen faktörlerdendir. Bireyler belirsizlik durumunda yeni bir şeyler denemekten çekinirler. Aksine işlerin yapılış şekli ile ilgili olarak toleransın olduğu ve yeni şeyler denemek için imkânların olduğu durumlarda bireyler daha yaratıcı davranışlar gösterirler (Shalley ve Gilson, 2004:44). Bu nedenle örgütlerde, amaçların veya bu amaçlara götürecek yolların belli olmaması yaratıcılık ve yenilik önündeki engellerden biridir (Soken ve Barnes, 2013). Bir kurum içerisinde görev ve iş ile ilgili var olan ihtilaf kültürü, görev/işin ifa edilmesi için yeni fikir ve yeni çözümlere yönlendirdiğinden dolayı yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Shalley ve Gilson, 2004:45).

Graen ve Scandura (1987) araştırmalarında, çalışanlara verilen ilgi çekici görevler, riskli durumlarda sağlanan destek, görevler ile ilgili sağlanan kaynaklar ve çalışanlara karşı gösterilen duyarlılık gibi ilişkilerin çalışanların bireysel yenilikçiliğini kolaylaştırdığını göstermişlerdir.

Bysted ve Jespersen (2014) kamu ve özel sektörde yönetsel mekanizmaların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucuna göre finansal mekanizmaların çalışanların yenilikçi iş davranışlarını negatif yönde etkiledikleri ortaya çıkmıştır. Finanslar mekanizmaların, yenilikçi iş davranışının bileşenlerinden olan fikir üretmeye etki etmediği fakat fikirlerin uygulanmasına (gerçekleştirilmesine) negatif yönde etki ettiğini ortaya çıkarmışlardır. Örnek olarak, ikramiyelerin çalışanların yaratıcılıklarına etki etmediği fakat yenilik uygulamalarına karşı direnç olasılığını ortaya çıkardığını ortaya çıkarmışlardır. Kamu ve özel sektör çalışanları moderator olarak ele alındığında, kamu sektöründe çalışanların özel

sektöre nazaran ikramiye durumunda yeni fikirler üretme konusunda daha motive oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada yetkilerin dağıtılması mekanizmalarından, otonomi ve yeteneklerin geliştirilmesi bileşenlerinin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda karar almanın otonomi vasıtasıyla dağıtılmasının, yenilikçi iş davranışını her iki adımda da arttırdığı görülmüştür. Kamu ve özel sektör çalışanları karşılaştırıldığında fikirlerin uygulanması/gerçekleştirilmesinin kamuda daha yüksek olduğu bunun nedeninin ise seçilen örnekleme kamu çalışanlarının eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Fakat fikirlerin üretilmesi sürecinde kamu ve özel sektörde birbirine benzer olduğu görülmüştür (Bysted ve Jespersen, 2014).

Bysted ve Jespersen'in (2014) araştırdığı diğer bir hipotez ise katılımcı mekanizmaların yenilikçi iş davranışına etki edip etmediğidir. Yöneticiler çalışanların yenilikçilik sürecine katılmaları için yenilikçilik güven ve yenilikleri kabul etme/yeniliklere açık olma mekanizmalarını kullanırlar. Araştırmada yenilikçilik güveninin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Malezya'da farklı sektörlerden kobiler üzerinde yapılan bir çalışmada örgüt iklimi boyutları ve çalışanın yaratıcı davranışı arasındaki ilişki araştırılmış ve örgüt ikliminin çalışanın yaratıcı davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre kaynak sağlamanın ve ardından görevlerin açık olmasının yaratıcılık üzerinde en etkili örgüt iklimi bileşenlerinden olduğu ortaya çıkmıştır (Moghimi ve Subramaniam, 2013).

3.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

İyi liderler insanları çeşitli şekillerde motive ederler. İlk olarak, hedef kitlelerinin değerlerini vurgulayan işletme vizyonunu açık bir şekilde ifade ederler. Bu, çalışanlara yaptıkları işin değerli olduğu duygusunu verir. Yine liderler, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesi konusunda, ara sıra çalışanları karar alma mekanizmalarına dâhil ederler. Bu da çalışanlara kontrol duygusu verir. Diğer önemli bir motivasyon tekniği de liderin çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve

kendilerine olan saygı ve güvenlerinin artırılmasına katkıda bulunarak, çalışanların işletmenin misyonunu gerçekleştirme çabalarını desteklemesidir. Liderin başarıyı ödüllendirmesi, çalışana sadece başarı duygusunu değil, kurumun kendilerine değer verdiği duygusunu da verir (Koter, 2001:8).

Risk almaya hevesli olmayan bir çalışan yeni yöntemler, yollar denemek yerine işleri her zamanki gibi yapmaya devam eder. Bu sebeple, çalışanları yenilikçi davranmalarına yönelik motive ederken, önemli olan faktörlerden biri çalışanların rahat hissedebilecekleri, risk almaktan korkmayacakları bir ortam oluşturmaktır (Shalley ve Gilson, 2004:37).

Yenilikçilik aşamaları sıralamasında yeni fikirlerin oluşması adımından sonra destek bulma süreci gelir (Kanter, 1988:169). Yönetici desteğini alacağını hisseden bireyler, yenilikçi davranış sürecinde yönetici ve organizasyondaki diğer aktörlerin desteğini elde etmek için motive olacak ve yenilikçi davranış noktasında çaba gösterecektir (Janssen, 2005:574).

Andrews (1967) yöneticiler çalışanların sorunları ile ilgilendikleri ve kendilerini ilgilendiren kararlar konusunda kendilerine danışıldığı durumlarda yaratıcılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca yöneticilerin bireylerin çabaları ile ilgili olarak yapıcı ve destekleyici geri dönüşleri yaratıcılığı etkileyen yönetsel faaliyetler olarak belirtilmiştir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1996:629). Amabile (1988) ve Woodman ile arkadaşlarının (1993), kavramsal çalışmalarında yöneticinin risk konusunda bireyleri cesaretlendirmesi ve desteklemesinin yaratıcılığı arttırdığını görüyoruz.

Tablo-7 : Lider Davranışlarına Genel Bakış

| | Fikir Üretme | Fikir Uygulama |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Yenilikçi Rol-Modeli | √ | √ |
| Zihinsel Teşvik | √ | |
| Bilgi Paylaşımı Teşviki | √ | |
| Vizyon Oluşturma | √ | √ |
| Danışmanlık | √ | √ |
| Yetki Vermek | √ | √ |
| Yenilikçiliği Desteklemek | √ | √ |
| Geri-Bildirimlerin Yönetimi | | √ |
| Farkında Olmak | √ | √ |
| Ödüller | | √ |
| Kaynak Sağlama | | √ |
| İzleme | √ | √ |
| Görev Atama | √ | |

Kaynak: (De Jong ve Den Hartog, 2007)

De Jong ve Den Hartog (2007) çalışmalarında liderlerin, çalışanların yenilikçi davranışlarını ortaya çıkarma ve geliştirmedeki rollerini araştırmışlardır. Çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştiren liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaya yönelik araştırma yapmışlardır. De Jong ve Den Hartog araştırmaları neticesinde, Tablo-7’de belirtilen liderlik davranışlarının hepsinin yenilikçi iş davranışına etki ettiğini bulmuşlardır. Belirlenen lider davranışlarının bir kısmı, liderin çalışan yenilikçi davranışını ortaya çıkarmak amacı ile gösterdiği davranışlar olurken bir kısmı yenilikçi davranışa etki eden günlük faaliyetlerinden oluşmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007:49).

Shin ve Zhou (2003), araştırmalarında dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediklerini bulmuşlardır. Afsar ve Badir (2014) dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iç davranış arasındaki ilişkide, psikolojik

güçlendirmenin aracı rolü ve kişisel bağımsızlık/bağımlılık durumunun ise düzenleyici rolü üzerine bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı rol etkisinin olduğunu ve dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır. Yine dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin kişisel olarak bağımsız özellik gösteren çalışanlarda daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

Başarılı yenilikçi aktivitelerin iyi bir ekip çalışmasına, çalışana karşı ilgiye, yaratıcılık için pozitif bir ortama ve maddi-manevi açıdan çalışanların çabalarını takdir/tasdik etmeğe bağlı olduğu ispatlanmıştır (Navickas ve Juzenas, 2013; Webb, 2001:201). Bu da çalışana karşı ilgi gibi yönetsel faaliyetlerin birey yenilik davranışı için önemini göstermektedir.

Bu bölümde liderlik kavramı ve liderlik teorilerinden bahsedildikten sonra yenilikçilik iklimi, lider özellikleri ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılan çalışmalardan örnekler verildi. Çalışmanın son bölümü araştırma çalışmasından oluşmakta olup, araştırma bölümünde uygulanan anket verileri üzerinde istatistiki analizler uygulanıp yorumlanacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Çalışmanın ilk bölümünde yenilikçi iş davranışı kavramı ve yenilikçi iş davranışını etkileyen bireysel ve bağlamsal faktörler incelendi. İkinci bölümde örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kültürü ile iklim ilişkisi ve yenilikçilik iklimi kavramlarından bahsedildi. Üçüncü bölümde ise liderlik kavramı ve dönüşümcü liderlik teorilerinden bahsedildikten sonra yenilikçilik iklimi, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardan örnekler verildi.

Çalışmanın bu bölümünde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde uygulanan anket verileri üzerinde istatistiki analizler incelenerek yenilikçilik iklimi, dönüşümcü liderlik özellikleri ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın ana amacı, yenilikçiliğe açık olma veya yenilikçiliğe eğilim olarak ifade edilen yenilikçilik iklimi ile bireyin yenilikçi iş davranışı arasında bir ilişki olup olmadığını İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde araştırmaktır. Yenilikçiliğe açık olma kültürünün öncellerinden biri de destek ve işbirliğidir. Destek ve işbirliği yönetsel bir fonksiyon olduğundan dolayı, yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide dönüşümcü lider özelliklerinin düzenleyici etkisi de ayrıca ele alınacaktır.

Yenilikçiliğe eğilim veya yenilikçiliğe açık olma durumu olarak ifade edilen yenilikçilik iklimi bazı Türkçe çalışmalarda “yenilikçilik iklimi” (Turgut, 2013) veya “yenilikçilik kültürü” (Aksay, 2011) ölçeklerinin bir alt boyutu olarak ele alınmışlardır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde yapılan uygulama çalışması ile kurumların yenilikçilik iklimi ile bireylerin yenilikçi iş

davranışları arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalara katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yeni hizmetler, yeni ürünler ve yeni yaklaşımlar üretmenin, en önemli rekabet unsurlarından olduğu günümüz koşullarında, işletmelerin yenilik faaliyetlerinde bireyin rolünü anlamaları önemlidir. Her türlü yenilik, bireylerin fikirlerinden doğar ve bireylerin isteği ile yeni fikirlerin hayata geçirilmesi gerçekleşir. Bireylerin, sorunlara çözüm araması, mevcut iş yapış şekillerini geliştirmek için arayış içerisinde olması, kısaca yeni fikirler üretme isteği, birçok kişisel ve çevresel faktörden etkilenir. Yenilikçi bir felsefe benimseyen kurumlar ve yöneticiler, bireyin yaratıcı davranması için ne tür organizasyonel ve yönetsel mekanizmalardan faydalanabilir önem kazanmaktadır.

Bireyin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olan çevresel faktörlerden bazıları, katılımcılık, riske karşı tolerans, otonomi, kaynak, yönetici desteği, bireysel düzeyde ilgi, ilgi çekici işler ve hedefler vb. iklim ve lider özellikleri ile ilgilidir. Bu çalışmada yapılan anket çalışması ile yenilikçilik ikliminin çalışanın yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmıştır. Ayrıca dönüşümcü lider davranışının yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranış arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırmanın amaçlarından bir tanesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMLARI VE SINIRLARI

Araştırmanın evrenini İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün yazılım, sistem ve veri yönetim birimleri oluşturmuştur. Bu birimlerde çalışan mühendis ve teknik personel sayısı 15.02.2017 tarihi itibari ile 95'dir. Örneklem evrenin hepsi olacak şekilde planlanmış ve 95 adet anket formu dağıtılmıştır. 70 adet anket sonucu dönüş yapmış ve düzgün doldurulmuş 64 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Ankete cevap veren personelin, ifadelere

hür ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın sonuçları sadece uygulamanın yapıldığı işyeri birimi için geçerlidir, genellenemez.

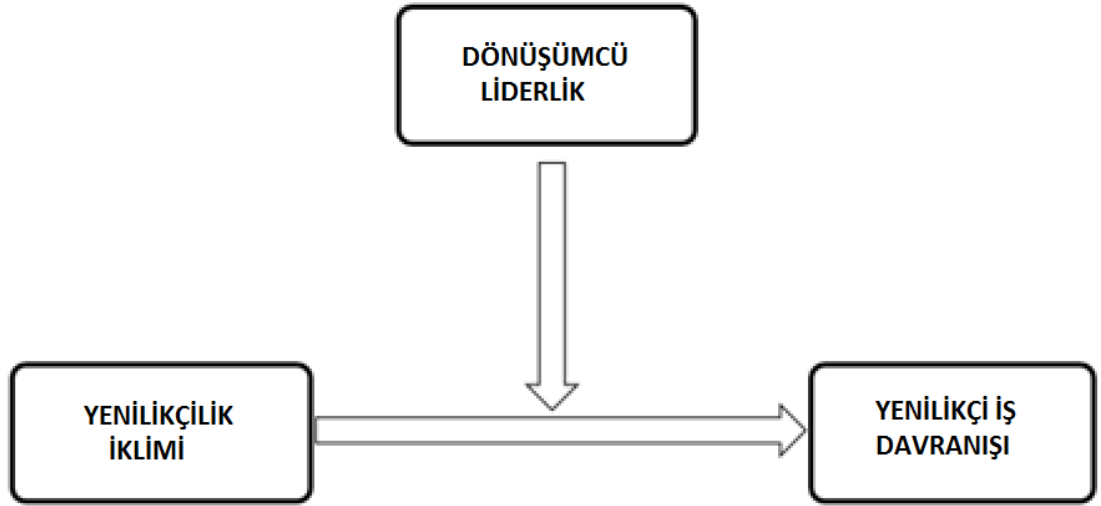
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, yenilikçilik iklimi ve çalışanın yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki ve dönüştürücü liderliğin bu ilişkideki düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıda, modeli ise Şekil-7’de gösterilmiştir.

H1: Yenilikçilik İklimi ve çalışanların Yenilikçi İş Davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Yenilikçilik İklimi ile çalışanların Yenilikçi İş Davranışları arasındaki ilişkide Dönüştürücü Liderlik özelliklerinin düzenleyici bir etkisi vardır.

Şekil-7 : Araştırmanın Kavramsal Modeli



4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplamı aracı olarak yazılı anket yöntemi kullanılmış, uygulanan anket formu EK-1’de belirtilmiştir. Anket, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler ve demografik sorular ile birlikte toplam 56 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütün yenilikçiliğe eğilimi veya yenilikçiliğe açık olma durumu, Türkiye’de daha önce “Yenilikçilik Kültürü”(Aksay, 2011) veya “Yenilikçilik İklimi” (Turgut, 2013) ölçeklerinin bir boyutu olarak ölçülmüştür. Bu çalışmada Gümüşlüoğlu (2005) tarafından doktora çalışmasında kullanılan ve 12 maddeden oluşan “Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi” ölçeği kullanılmıştır. “Yenilikçi iş davranışını” ölçmek için Kör (2015) tarafından Doktora tezi çalışmasında kullanılan ve 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. “Dönüşümcü Liderlik” tarzını ölçmek için Bozkır’ın(2014) yüksek lisans çalışmasında kullanmış olduğu ve 23 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacı ile SPSS uygulaması kullanılarak Cronbach’s Alpha değerleri bulunmuştur.

4.5.1. Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği

Yenilikçiliği etkileyen örgüt iklimi ölçeği, 5’li Likert tipinde (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Ara sıra, (4) Genellikle, (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır. Çalışanlardan çalıştıkları kurumu düşünerek kendilerine en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir. Yenilikçiliği etkileyen örgüt iklimi ölçeği maddeleri Tablo-8’de gösterilmiştir.

Tablo-8 : Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği

| Madde Numarası | Madde |
|----------------|--|
| 1 | Yaratıcılık bu kurumda cesaretlendiriliyor. |
| 2 | Yöneticilerimiz bizim yaratıcı düşüncelerimize saygı gösteriyor |
| 3 | Bu kurum esnek ve sürekli değişime adapte olan bir kurumdur. |
| 4 | Bu kurum değişime açık ve uyumludur. |
| 5 | Bu kurumda önceden denenmiş ve doğru sayılan yöntemlere sadık kalıyoruz. |
| 6 | Bu kurumda yeni fikirlerin geliştirilmesine her zaman destek verilir. |
| 7 | Bu kurumda yenilik için yeterli kaynaklar ayrılmaktadır. |
| 8 | Bu kurumda yaratıcı fikir geliştirmek için yeterli zaman mevcuttur. |
| 9 | Bu kurumda yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi için yeterli mali kaynak olmaması bir |

| | |
|----|---|
| | problemdir. |
| 10 | Bu kurumda yeterli personel olmaması yaratıcılığı engelliyor |
| 11 | Bu kurumda yaratıcı fikir üretebilmem için bana mesai saatlerinde boş zaman veriyor |
| 12 | Bu kurumda ödül sistemi yaratıcılığı cesaretlendiriyor |

4.5.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Yenilikçi iş davranış ölçeği, 5'li Likert tipinde (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Ara sıra, (4) Genellikle, (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır. Çalışanlardan çalıştıkları kurum bağlamında kendilerini düşünerek kendilerine en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir. Yenilikçi iş davranışı ölçeği maddeleri Tablo-9'da gösterilmiştir.

Tablo-9 : Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

| Madde Numarası | Madde |
|----------------|--|
| 1 | Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm. |
| 2 | Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim. |
| 3 | Bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim. |
| 4 | Ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm. |
| 5 | Bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim. |
| 6 | İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya enstrümanlarını/araçlarını araştırırım |
| 7 | Sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım. |
| 8 | Yeni fikirler üretirim. |
| 9 | Görevlerimi veya işlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum. |
| 10 | Yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım. |
| 11 | Yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim. |
| 12 | Kurumun önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım. |
| 13 | Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için başkalarını ikna etmeye çalışırım. |

| | |
|----|--|
| 14 | Yenilikçi fikirleri faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım. |
| 15 | Yenilikçi fikirleri, iş yapılırken sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım. |
| 16 | Yeni fikirlerin yerine getirilmesine, işleme konulmasına veya uygulanmasına katkıda bulunurum. |
| 17 | Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim. |

4.5.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Ölçek 5'li Likert tipinde (1) Hiçbir Zaman, (2) Çok Nadir, (3) Ara sıra, (4) Genellikle, (5) Her Zaman şeklinde hazırlanmıştır. Çalışanlardan yöneticileri düşünerek kendilerine en uygun seçeneği seçmeleri istenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği maddeleri Tablo-10'da gösterilmiştir.

Tablo-10: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

| Madde Numarası | Madde |
|----------------|---|
| 1 | Yöneticilerim, Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir. |
| 2 | Yöneticilerim, çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur. |
| 3 | Yöneticilerim, kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlarlar. |
| 4 | Yöneticilerim, bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder. |
| 5 | Yöneticilerim, benim duygularımı dikkate alarak davranır. |
| 6 | Yöneticilerim, beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder. |
| 7 | Yöneticilerim, kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır. |
| 8 | Yöneticilerim, benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir. |
| 9 | Yöneticilerim, kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir. |
| 10 | Yöneticilerim, bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler. |
| 11 | Yöneticilerim, benim kişisel duygularıma saygı gösterir. |
| 12 | Yöneticilerim, beni düşünmeye sevk eden sorular sorar. |
| 13 | Yöneticilerim, kurum için daima yeni fırsatlar arar. |
| 14 | Yöneticilerim, başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir. |
| 15 | Yöneticilerim, çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır. |

| | |
|----|--|
| 16 | Yöneticilerim, faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez. |
| 17 | Yöneticilerim, benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır. |
| 18 | Yöneticilerim, işleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır. |
| 19 | Yöneticilerim, çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır. |
| 20 | Yöneticilerim, çalışanları (birimi) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder. |
| 21 | Yöneticilerim, işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır. |
| 22 | Yöneticilerim, çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir. |
| 23 | Yöneticilerim, çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır. |

4.5.4. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma verileri SPSS (Versiyon 22) uygulaması yardımı ile analize tabi tutulmuştur. Kullanılan ölçeklerin doğrulanması amacı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler kapsamında ortalama ve standart sapmaları incelenmiştir. Değişkenleri arası ilişkileri saptamak amacı ile Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

4.5.5. Verilerin Hazırlanması

Değerlendirmeye alınan anketlerin tümünde sadece 5 tane eksik değişken değerinin eksik olduğu belirlenmiş ve “Eksik Değer Analizi” ile eksik verilerin atanmaya uygun olduğu saptanmıştır. Daha sonra ortalama yöntemi ile eksik veriler tamamlanmıştır.

4.6. ANALİZ VE BULGULAR

4.6.1. Frekans Analizleri

Anket formundaki demografik sorulara yönelik frekans analizleri Tablo-11’de özet olarak belirtilmiştir.

Tablo-11: Frekans Analizi Sonuçları

| Kurumdaki Çalışma Süreleri | | Frekans | % | Kümülatif % |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------|----------|--------------------|
| | 1 yıldan az | 1 | 1,6 | 1,6 |
| | 1-5 yıl | 19 | 29,7 | 31,3 |
| | 6-10 yıl | 27 | 42,2 | 73,4 |
| | 11 yıl ve üzeri | 17 | 26,6 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | |
| Eğitim Durumu | | Frekans | % | Kümülatif % |
| | Lise | 3 | 4,7 | 4,7 |
| | Ön lisans | 11 | 17,2 | 21,9 |
| | Lisans | 36 | 56,3 | 78,1 |
| | Yüksek Lisans - Doktora | 14 | 21,9 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | |
| Yaş Aralığı | | Frekans | % | Kümülatif % |
| | 18-24 | 3 | 4,7 | 4,7 |
| | 25-31 | 11 | 17,2 | 21,9 |
| | 32-39 | 35 | 54,7 | 76,6 |
| | 40 ve üstü | 15 | 23,4 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | |
| Gelir Düzeyi | | Frekans | % | Kümülatif % |
| | 3000 TL ve altı | 4 | 6,3 | 6,3 |
| | 3000 TL - 5999 TL | 58 | 90,6 | 90,6 |
| | 6000 TL ve üstü | 2 | 3,1 | 100,0 |
| | Total | 64 | 100,0 | |

4.6.2. Faktör Analizleri

Bu çalışmada her bir değişken için “temel eksen faktörlemesi” (Principal Axis Factoring) yöntemi kullanılarak faktör analizleri yapılmıştır.

4.6.2.1. Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği Faktör Analizi

Yenilikçiliği etkileyen örgüt iklimi Gümüşluoğlu'nun (2005) doktora tezinde kullanmış olduğu, 12 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Ölçek için faydalanılan kaynakta ölçeğin tek faktör olarak oluşturulması göz önünde bulundurularak faktör sayısı önceden SPSS uygulamasında belirtilmiştir. Faktör analizi neticesinde, toplam faktörü, 0,4 değerinden daha az etkileyen 5,8,9,10 ve 12 ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda oluşan tek faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi 51,125 olarak gerçekleşmiştir. Analiz sonucu KMO değeri ve madde yükleri Tablo-12 ve Tablo-13’de belirtilmiştir.

Tablo-12: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği, KMO and Bartlett Testi

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .764 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 172.173 |
| | df | 21 |
| | Sig. | .000 |

Tablo-13: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği, Madde Yükleri

| Madde | Madde Yüğü |
|--|------------|
| • Yöneticilerimiz bizim yaratıcı düşüncelerimize saygı gösteriyor | ,815 |
| • Bu kurum esnek ve sürekli değişime adapte olan bir kurumdur | ,736 |
| • Bu kurumda yeni fikirlerin geliştirilmesine her zaman destek verilir | ,724 |
| • Yaratıcılık bu kurumda cesaretlendiriliyor. | ,707 |
| • Bu kurum değişime açık ve uyumludur | ,686 |
| • Bu kurumda yenilik için yeterli kaynaklar ayrılmaktadır | ,664 |

| | |
|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> Bu kurumda yaratıcı fikir üretebilmem için bana mesai saatlerinde boş zaman veriyor | ,659 |
|---|------|

4.6.2.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik 23 ifade ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda birden fazla faktöre etki eden ve yük değerleri arasındaki fark %10'dan fazla olan binişik ifadeler ölçekten çıkarılmış (5,6,11,13,19) ve 4 boyutlu bir sonuç oluşmuştur. Bunun sonucunda oluşan faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi 65,906 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmada faktör ifade sayıları, ölçeğin alındığı kaynaktaki (Bozkır, 2014) ifade sayısı ile aynı çıkmamıştır. Çalışmada boyutlar ile çalışılmayacağından bu durum çalışmayı etkilememektedir. Analiz sonucu KMO değeri ve madde yükleri Tablo-14 ve Tablo15'de belirtilmiştir.

Tablo-14: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, KMO and Bartlett Testi

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,833 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 662,452 |
| | df | 153 |
| | Sig. | ,000 |

Tablo-15: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Madde Yükleri

| Madde | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|------|---|---|---|
| • Yöneticilerim, kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir | ,766 | | | |
| • Yöneticilerim, çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır | ,716 | | | |
| • Yöneticilerim, kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlarlar | ,709 | | | |
| • Yöneticilerim, çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır | ,691 | | | |
| • Yöneticilerim, bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder | ,596 | | | |
| • Yöneticilerim, işleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır | ,475 | | | |

| | | | | |
|---|--|------|------|------|
| • Yöneticilerim, Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir | | ,851 | | |
| • Yöneticilerim, çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur | | ,810 | | |
| • Yöneticilerim, beni düşünmeye sevk eden sorular sorar | | ,659 | | |
| • Yöneticilerim, kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır | | ,647 | | |
| • Yöneticilerim, benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır | | ,570 | | |
| • Yöneticilerim, benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir | | ,487 | | |
| • Yöneticilerim, çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir | | | ,877 | |
| • Yöneticilerim, çalışanları (birimi) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder | | | ,713 | |
| • Yöneticilerim, başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir | | | ,699 | |
| • Yöneticilerim, işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır | | | ,574 | |
| • Yöneticilerim, faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez | | | | ,824 |
| • Yöneticilerim, bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler | | | | ,668 |

4.6.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Yenilikçi iş davranışı, Kör'ün (2015) doktora tezinde kullanmış olduğu ve 17 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda 3 boyut oluşmuş ve hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Bu şekilde oluşan ölçeğin toplam varyansı açıklama yüzdesi 69,658 olarak gerçekleşmiştir. Analiz sonucu KMO değeri ve madde yükleri Tablo16 ve Tablo-17'de belirtilmiştir.

Tablo-16: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, KMO and Bartlett Testi

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,861 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 769,658 |
| | df | 136 |
| | Sig. | ,000 |

Tablo-17: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, Madde Yükleri

| Madde | 1 | 2 | 3 |
|--|------|------|------|
| • Bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim | ,907 | | |
| • Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim | ,765 | | |
| • Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm | ,754 | | |
| • İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya enstrümanlarını/araçlarını araştırırım | ,750 | | |
| • Ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm | ,726 | | |
| • Bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim | ,618 | | |
| • Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim | ,478 | | |
| • Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için başkalarını ikna etmeye çalışırım | | ,863 | |
| • Yenilikçi fikirleri faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım | | ,844 | |
| • Yenilikçi fikirleri, iş yapılırken sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım | | ,837 | |
| • Kurumun önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım | | ,803 | |
| • Yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim | | ,673 | |
| • Yeni fikirlerin yerine getirilmesine, işleme konulmasına veya uygulanmasına katkıda bulunurum | | ,643 | |
| • Yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım | | ,601 | |
| • Sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım | | | ,867 |
| • Yeni fikirler üretirim | | | ,801 |
| • Görevlerimi veya işlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum | | | ,686 |

4.6.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik elde edilen verinin ölçülmek istenen değişkenleri, her defasında ölçebilmesi ve bu ölçümlerin tutarlı olmasıdır. Aynı şartlarda tekrar eden ölçümlerin benzer sonuçları vermesi beklenir. Aynı ölçme yöntemi kullanılarak tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuçlar alınmıyorsa böyle ölçümler güvenilir değildir. Araştırmada Cronbach Alpha değeri kullanılıyorsa, Cronbach Alpha katsayısının 0.70'den büyük olması güvenilirlik için yeterlidir (Arıkan, 2013:93).

Tablo-18: Değişkenlere Ait Ortalama Değer, Standart Sapma ve Cronbach's Alpha Değerleri

| Ölçekler | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha Katsayısı(α) |
|--------------------------------------|--------------|--|
| Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi | 7 | 0,833 |
| Dönüşümcü Liderlik | 18 | 0,912 |
| Yenilikçi İş Davranışı | 17 | 0,930 |

Araştırmada kullanılan 3 ölçek, faktör analizinden sonra güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri güvenilirlik kabul düzeyi olan 0,7'nin üstünde çıkmıştır. Yani kullanılan 3 ölçek de ölçülmek istenilen değişkenleri sınamak için güvenilirlidir. Değişkenlerin Cronbach's Alpha değerleri Tablo-18'de gösterilmiştir.

4.6.4. Normallik Testleri

Korelasyon Analizi gibi parametrik testlerin uygulanabilmesi için sağlanması gereken varsayımlardan biri verilerin normal dağılması koşuludur. Bu nedenle "Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi Ölçeği", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği", "Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği" ile elde ettiğimiz veriler normallik testine tabi tutulmuştur.

Tablo-19: Normallik Testi Sonucu

| | | |
|---|----------|-------|
| Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi | Skewness | ,046 |
| | Kurtosis | -,615 |
| Dönüşümcü Liderlik | Skewness | ,041 |
| | Kurtosis | -,566 |
| Yenilikçi İş Davranışı | Skewness | -,124 |
| | Kurtosis | ,069 |

Normallik Testi sonucu Tablo-19’da gösterilmiştir. Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerinin, sosyal bilimler ölçekleri için Tabachnick ve Fidell’e (2013) göre +1.5 - 1.5 değer aralığında olması normallik için yeterlidir. Yine George ve Mallery’e (2010) göre bu değer +2.0 - 2.0 aralığında ise yine verilerin normal dağıldığı söylenebilir. Görüldüğü gibi her 3 ölçek verisi için Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri +1.5 - 1.5 aralığındadır. Bu nedenle, verilerimiz normal dağılım koşulunu sağladığından, değişkenler arasında korelasyon gibi parametrik testler uygulanabilir.

4.6.5. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yenilikçilik iklimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Bunun için hazırlanan hipotez aşağıdadır:

H1: Yenilikçilik İklimi ve çalışanların Yenilikçi İş Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.6.5.1. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş Davranışı değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo-20: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki Korelasyon Analizi

| | | YEÖİ | YD |
|--|---------------------|--------|--------|
| Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi(YEÖİ) | Pearson Correlation | 1 | ,481** |
| | Sig. (1-tailed) | | ,000 |
| | N | 64 | 64 |
| Yenilikçi İş Davranışı(YD) | Pearson Correlation | ,481** | 1 |
| | Sig. (1-tailed) | ,000 | |
| | N | 64 | 64 |

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

Tablo-20’de görüldüğü gibi yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin %99 güvenilirlik düzeyinde (Sig.,0,000) anlamlı olduğu görülmektedir. İki değişken arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı 0,481 çıkmıştır. Bu değer iki değişken arasında pozitif yönde düşük ile orta düzey arasında bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

4.6.5.2. Regresyon Analizi

Yenilikçiliği iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki regresyon analizine ait sonuçlar Tablo-21, Tablo-22 ve Tablo-23’de gösterilmiştir.

Tablo-21: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki regresyon analizi-model Özeti

| Model | R | R ² | Düzeltilmiş R ² | Standart Hata |
|-------|-------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,481 ^a | ,231 | ,219 | ,57213 |

a. Bağımsız Değişken: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi

Tablo-21’de de görüldüğü gibi “yenilikçilik iklimi” değişkeni ile “yenilikçi iş davranışı” değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,481 çıkmış ve “yenilikçilik iklimi” değişkeni ile “yenilikçi iş davranışı” değişkeni arasındaki düzeltilmiş regresyonu gösteren Düzeltilmiş R² katsayısı 0,219 olarak oluşmuştur. Bu sonuca göre “yenilikçilik iklimi”, “yenilikçi iş davranışının” %21,9’sını açıklayabiliyor diyebiliriz.

Tablo-22: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki regresyon analizi - anova tablosu

| | Model | Kareler Toplamı | df | Ortalama Kare | F Değeri | Anlamlılık |
|---|-----------|-----------------|----|---------------|----------|-------------------|
| 1 | Regresyon | 6,104 | 1 | 6,104 | 18,648 | ,000 ^b |
| | Artık | 20,295 | 62 | ,327 | | |
| | Toplam | 26,399 | 63 | | | |

a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranış

b. Bağımsız Değişken: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi

Tablo-22’te anlamlılık değeri (Sigma)=0,000 olduğundan iki değişken arasındaki regresyon ilişkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo-23: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı arasındaki regresyon analizi

| Bağımsız Değişken | Standart Olmayan Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | T | P |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|--------------------------------|-------|------|
| | B | Standart Hata | Beta | | |
| Sabit | 1,842 | ,383 | | 4,805 | ,000 |
| Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi | ,578 | ,134 | ,481 | 4,318 | ,000 |

Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranış

R²= ,231 (p=,000)

Tablo-23, değişkenler arasındaki ilişkinin formül katsayılarını göstermektedir. “Yenilikçilik iklimi” değişkeni 0 olsa bile çalışanın “yenilikçi iş davranışı” düzeyi 1,842 olacaktır. “Yenilikçilik iklimi” değişkenindeki bir birimlik artış, “yenilikçi iş davranışı” değişkenini 0,578 birimlik arttırmaktadır.

4.6.6. Araştırma Modelinin Testi

Araştırmanın 2.nci hipotezi dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolünü ölçmeye yönelik hazırlanan aşağıdaki hipotezdir.

H₂: Yenilikçilik İklimi ile çalışanların Yenilikçi İş Davranışları arasındaki ilişkide Dönüşümcü Liderlik özelliklerinin düzenleyici bir etkisi vardır.

Düzenleyici ya da biçimlendirici etki iki değişken arasındaki ilişkinin yönü veya şiddetinin üçüncü bir değişkenin farklı düzeylerinde değişmesidir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki bu ilişkinin yön ve şiddetini değiştiren üçüncü değişken düzenleyici değişken olarak adlandırılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Çalışmamızda “dönüşümcü liderlik” değişkenin, “yenilikçilik iklimi” ve “yenilikçi iş davranışı” arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Düzenleyici etki, Hayes’in (<http://processmacro.org/index.html>) SPSS uygulaması için geliştirdiği PROCESS yazılımı kullanılarak test edilmiştir.

Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için düzenleyici değişken ve bağımsız değişkenin çarpımı ile etkileşim değişkeni diye adlandırılan yeni bir değişkenin elde edilmesi ve bu değişkenin anlamlı olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo-24: Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi ile Yenilikçi İş Davranış Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Etkisi

| Model | Stand. Edilmemiş B | Stand. Hata | t | p | LLCI | ULCI |
|---|--------------------|-------------|---------|-------|---------|--------|
| Dönüşümcü Liderlik | -1,1599 | ,5700 | -2,0348 | ,0463 | -2,3001 | -,0197 |
| Yenilikçi Örgüt Kültürü | -1,0981 | ,5725 | -1,9181 | ,0599 | -2,2434 | ,0471 |
| Etkileşim Değişkeni | ,4989 | ,1901 | 2,6249 | ,0110 | ,1187 | ,8792 |
| R ² =,3617 F=11,3334 P=,0000 | | | | | | |

Bağımlı Değişken=Yenilikçi İş Davranış

***LLCI (Lower-limit of confidence interval), ULCI (Upper-limit of confidence interval)*

Tablo-24 incelendiğinde etkileşim değişkeninin anlamlılığının $p=0,0110$ ve LLCI-ULCI aralığının alt ve üst sınırları sıfırın üstünde olduğundan dolayı “dönüşümcü liderliğin”, “yenilikçilik iklimi” ve “yenilikçi iş davranışı” arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu sonuca göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo-25: Düzenleyici Değişkenin Farklı Değerlerine Göre Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi

| Dönüşümcü Liderlik Değişkeni Farklı Değerleri | Etki | Stand. Hata | t | p | LLCI | ULCI |
|---|--------|-------------|--------|-------|--------|--------|
| 1.9565 | -.1220 | .2390 | -.5104 | .6116 | -.5999 | .3560 |
| 2.3913 | .0950 | .1858 | .5112 | .6111 | -.2766 | .4665 |
| 2.8261 | .3119 | .1599 | 1.9502 | .0558 | -.0080 | .6318 |
| 3.3588 | .5777 | .1824 | 3.1679 | .0024 | .2129 | .9425 |
| 3.7826 | .7891 | .2324 | 3.3956 | .0012 | .3243 | 1.2540 |

“Dönüşümcü liderliğin” farklı düzeyleri için “yenilikçilik iklimi” değişkenin “yenilikçi iş davranışı” değişkeni üzerindeki etkisi farklı olabilir. Tablo-25’te görüldüğü gibi “dönüşümcü liderlik” değişkeninin 1.9565, 2.3913 ve 2.8261 değerleri için LLCI-ULCI alt - üst sınırları sıfırı içermektedir. Bu nedenle bu 3 değer için “yenilikçilik iklimi” ile “yenilikçi iş davranışı” arasındaki ilişkinin “dönüşümcü liderlik” değişkeninden etkilenmediğini söyleyebiliriz. Fakat “dönüşümcü liderlik” değişkeninin 3.3588 ve 3.7826 değerleri için, LLCI-ULCI aralığının alt ve üst sınırları sıfırın üstünde olduğundan dolayı “dönüşümcü liderliğin” “yenilikçilik iklimi” ve “yenilikçi iş davranışı” arasındaki ilişkide pozitif yönde düzenleyici etkiye sahip olduğunu söyleyebiliriz. Özetle dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça yenilikçilik ikliminin bireylerin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi daha da güçlenmektedir.

Araştırma bulguları anket çalışmasının uygulandığı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü ile ilgili önemli ipuçları sunmaktadır. Öncelikle yenilikçilik ikliminin çalışan personelin daha yenilikçi ve daha yaratıcı olmasını teşvik ettiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının yüksek olması durumunda, yenilikçilik iklimi ile bireylerin yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin pozitif yönde güçlendiği yapılan düzenleyici etki analizi ile ortaya çıkmıştır.

4.6.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada anket uygulamasının yapıldığı İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde algılanan “Yenilikçilik İklimi” ile “Yenilikçi İş Davranışı” arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca algılanan “dönüşümcü liderlik” özelliklerinin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırma İstanbul'da bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'nde 2017 yılı Ocak – Şubat ayları arasında 64 mühendis ve teknik elemanla gerçekleştirilmiştir. Bütün analizler aynı örneklem sayısıyla yapılmıştır. Elde edilen anket verileri üzerinde yapılan demografik analizde ortaya çıkan istatistikler aşağıda özetlenmiştir:

- Katılımcıların 35'i (%54.7) 32-39 yaş grubunda, 15'i (%23.4) 40 ve üstü yaş grubunda, 11'i (%17.2) 25-31 yaş grubunda, 3'ü (%4.7) 18-24 yaş grubundadır. 32-29 yaş grubunda bulunan çalışanlar %54.7 ile çoğunluğu oluşturmaktadır.
- Katılımcıların 36'sı (%56,3) lisans mezunu, 14'ü (%21.9) yüksek lisans-doktora mezunu, 11'i (%17.2) önlisans mezunu ve 3'ü (%4.7) lise mezunudur. Lisans mezunları %56.3 ile çoğunluğu oluşturmaktadır.
- Katılımcıların 27'si (%42.2) 6-10 yıl arası süredir çalışmakta, 19'u (%29.7) 1-5 yıl arası süredir çalışmakta, 17'si (%26.6) 11 yıl ve üzeri

süredir çalışmakta ve 1'i (%1.6) 1 yıldan az süredir çalışmaktadır. 6-10 yıl arası süredir çalışmakta olanların oranı %42.2 ile çoğunluktadır.

- Katılımcıların 58'i (%90.6) 3000 TL-5999 TL arası aylık bir gelire sahiptir, 4'ü (%6.3) 3000 TL ve altı aylık bir gelire sahip ve 2'si (%3.1) 6000 TL ve üstü bir gelire sahiptir. 3000 TL-5999 TL arası aylık bir gelire sahip olanların oranı %90.6 ile en fazladır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. 7 maddeden oluşan "Yenilikçiliği Etkileyen Örgüt İklimi" ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,833, 18 maddeden oluşan "Dönüşümcü Liderlik" ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,912 ve 17 maddeden oluşan "Yenilikçi İş Davranışı" ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,930 çıkmıştır. Üç ölçeğin de güvenilirlik katsayıları güvenilirlik kabul düzeyi olan 0,7'nin üstünde çıkmıştır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacı ile korelasyon analizi, regresyon analizi ve düzenleyici değişkenin etkisini ölçmek için Hayes'in geliştirdiği PROCESS yazılımı kullanılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda, "Yenilikçilik İklimi" değişkeni ile "Yenilikçi İş Davranışı" değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı 0,481 çıkmış ve "Yenilikçilik İklimi" değişkeni ile "Yenilikçi İş Davranışı" değişkeni arasındaki düzeltilmiş regresyonu gösteren Düzeltilmiş R² katsayısı 0,219 olarak oluşmuştur. Bu sonuca göre "Yenilikçilik İklimi", "Yenilikçi İş Davranışının" %21,9'sını açıklayabildiği söylenebilir. Anlamlılık değeri (Sigma)=0,000 olduğundan iki değişken arasındaki regresyon ilişkisinin anlamlı olduğunu görülmüştür.

Düzenleyici etki analizi sonucunda "Dönüşümcü Liderlik" değişkeninin "Yenilikçilik İklimi" ve "Yenilikçi İş Davranışı" arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Analiz sonucu ortaya çıkan değerlere bakıldığında "Dönüşümcü Liderlik" değişkeninin 1.9565, 2.3913 ve 2.8261 değerleri için

“Yenilikçilik İklimi” ve “Yenilikçi İş Davranışı” arasındaki ilişkinin “Dönüşümcü Liderlik” değişkeninden etkilenmediği, fakat bu değer yükseldikçe (Örnek: 3.3588 veya 3.7826) etkilendiği görülmüştür. Yani “Dönüşümcü Liderlik” davranışları arttığı zaman “Yenilikçilik İkliminin”, “Yenilikçi İş Davranışı” üzerindeki etkisi daha da güçlenmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yenilikçi iş davranışı, ikinci bölümde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve yenilikçilik iklimi, üçüncü bölümde liderlik ve dönüşümcü liderlik ele alınmış, son bölümde ise yenilikçilik ikliminin yenilikçi iş davranışına etkisi ve bu etkide dönüşümcü lider özelliklerinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

Yenilikçi rekabet kabiliyetinin, örgütlerin en önemli ihtiyaçlarından biri olduğu günümüzde, bu kabiliyetin nasıl kazanılacağı örgütlerin en büyük sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu nedenle yenilik, yönetim literatüründe son zamanların en çok çalışılan konularından biri olmuştur. Yapılan araştırmalar yenilik faaliyetinin bireylerin fikirleri ile başladığını ve yine bireylerin fikirleri gerçekleştirme çabaları ile yeniliğin gerçekleştirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla yeniliği amaçlayan örgütler için sorulan ilk soru bireyin yaratıcı davranmasını sağlayacak bir ortam nasıl sağlanır? sorusu olmaktadır. Yapılan araştırmalar bu soruya cevap olacak tamamlanmış bir çerçeveye sunmuş olmasa da, belli başlı bağlamsal faktörlerin yenilik faaliyetlerini etkilediği birçok araştırmacının fikir birliği yaptıkları bir konudur.

Yenilikçi iş davranışının dolayısıyla örgütün yenilik faaliyetlerin en çok etkileyen faktörlerin başında örgütün iklimi ile ilgili faktörler gelmektedir. Yapılan araştırmalar, katılımcılık, kaynak, riske karşı tolerans, otonomi, esneklik, ödül sistemleri, yönetim desteği, yenilik vurgusu gibi iklim unsurlarının yeniliği olumlu yönde etkileyen faktörler olduğunu göstermektedir.

Bireyin davranışını etkileyen önemli bir faktör lider veya yönetici tarzlarıdır. Dönüşümcü lider özellikleri bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve diğer sosyal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğundan dolayı birey motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Böylece dönüşümcü lider bireyleri çıkarlarının dışında

harekete geçirebilir, tutumlarını değiştirebilir, yaratıcı davranış konusunda daha istekli davranabilirler.

Bu çalışmada yenilikçilik ikliminin bireyin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi test edilmiş, yenilikçilik iklimi ile bireyin yenilikçi iş davranışı arasında, literatürü destekleyecek şekilde, anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü lider davranışlarının düşük olduğu bir iklimde bu ilişkinin dönüşümcü lider özelliklerinden etkilenmediği, fakat dönüşümcü lider özelliklerinin yüksek olduğu durumlarda bu ilişkinin pozitif yönde güçlendiği görülmüştür.

Sonuçlara bakıldığında, bireyin yenilikçi davranış sergilemesini arzu eden dolayısıyla yeniliği hedefleyen örgütlerin katılımcılık, kaynak sağlama, riske karşı tolerans gösterme, çalışanlara işlerinde otonomi verme, kuralcı olmayıp esnek bir ortam sunma, ödül sistemlerini kullanma, yenilik vurgusuna önem verme, yenilik konusunda yönetim desteği sağlama gibi faktörleri dengeli bir şekilde yönetmesi gerektiği söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü lider özellikleri yüksek olan yöneticilerin söz konusu bağlamsal faktörleri bireyin yenilikçi davranışını yükselttiğinden dolayı yeniliği hedefleyen işletmelerin, insan kaynağı politikası olarak dönüşümcü olan yöneticilere yatırım yapmasının isabetli olacağı söylenebilir.

Yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranış arasındaki ilişki ve bu ilişkide dönüşümcü lider özelliklerinin düzenleyici etkisi ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda boyutlu ölçekler ile bir çalışma yapılması ve bu çalışmanın farklı sektörlerde yer alan işletmelerde yapılması önerilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler sadece çalışanlara sorulan sorulardan oluşmuş, dolayısıyla bazı ifadeler sadece çalışanların algılarına göre cevaplanmıştır. Bu durumun göz ardı edilmemesi önemlidir. Sadece çalışan algıları değil belki yönetici değerlendirmeleri ile birlikte çalışan değerlendirmelerinin birlikte ölçüleceği yöntemlerin kullanılmasının da gelecekte yapılacak çalışmalarda tercih edilmesi önerilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar İstanbul Büyükşehir Belediyesi Bilgi İşlem Müdürlüğü'n kapsamaktadır, bu nedenle genellenemez. Test edilen modelin daha kapsamlı ve tesadüfi olarak seçilen bir örnek hacmi ile test edilmesi başka bir araştırmanın konusu olabilir.



KAYNAKÇA

- Ahmed, Pervaiz, K.: "Culture and Climate for Innovation", **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No.1, p.30-43, 1998
- Aksay, Kadir: "Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2011
- Amabile, Teresa M.: "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Vol.10, p.123-167, 1988
- Amabile, Teresa M.: "Creativity and Innovation in Organizations", **Harvard Business School** 9-396-239, January 5, 1996
- Amabile, Teresa M.,
Conti, Regina,
Coon, Heather,
Lazenby, Jeffrey,
Herron, Michael: "Assessing the Work Environment for Creativity", **The Academy of Management Journal**, Vol.39, Issue 5(Oct., 1996), 1154-1184
- Andrews, Frank M.,
Farris, George F.: "Supervisory Practices and Innovation in Scientific Teams", **Personnel Psychology**, Vol.20, Issue 4, p. 497-515, 1967

Arıkan, Rauf: **Araştırma Yöntem ve Teknikleri**, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2013

Arslantaş, C. Cüneyt,
Pekdemir, Işıl: "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi** 2007/1, s.261-286, 2007

Axelsson, Patrik,
Sardari, Narges: "A Framework to Assess Organizational Creative Climate", Master of Science Thesis in the Master Degree Program, Quality and Operations Management, Göteborg, Sweden, 2011

Aydoğan, Z. Ferhan: "Örgüt Kültürü ve İklimi", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2004

Baron, Reuben M.,
Kenny, David A.: "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations", **Journal Of Personality And Social Psychology**, Vol.51, p.1173–1182, 1986

Bass, Bernard M.: "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), p.9-32, 1999

Bass, Bernard M.,

- Riggio, Ronald E.: **Transformational Leadership**, Newyork, Psychology Press, 2006
- Bennis, Warren: **Bir Lider Olabilmek**, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- Bozkır, Hale Seda: “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2014
- Bysted, Rune,
Jespersen, K. R.: ”Exploring Managerial Mechanisms That Influence Innovative Work Behaviour: Comparing Private and Public Employees”, **Public Management Review**, Vol.16, No.2, p.217–241, 2014
- Cummings, Anne,
Oldham, Greg R.: “Enhancing Creativity:Managing Work Contexts for The High Potential Employee”, **California Management Review**, Vol:40, No:1, 1997
- Daft, Richard L.: ”A Dual-Core Model of Organizational Innovation”, **Academy of Management Journal**, Vol:21, No:2, p.193-210, (Çevrimiçi):
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/255754?uid=3739192&uid=2481946547&uid=2134&uid=2481946557&uid=2&uid=70&uid=3&uid=2481946547&uid=60&purchase->, 1978

- De Jong, Jeroen P.J.,
Den Hartog, Deanne N.: "How leaders influence employees' innovative behaviour", **European Journal of InnovationManagement**, Vol. 10 No.1, p.41-64, 2007
- Denison, Daniel R.: "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", **The Academy of Management Review**, Vol.21, Issue 3, p.619-654, 1996
- Deshpande, Rohit,
Webster, Frederick E.Jr: "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **The Journal of Marketing**, Vol.53, No.1, p.3-15, 1989
- Dess, G. G.,
Picken, J. C.: "Changing roles: Leadership in the 21st century"
Organizational Dynamics, 29(4), p.18-33, 2000
- Drucker, Peter F.: **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, Çev. Fikret Üçcan, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1996
- Ekvall, Göran: "Organizational Climate for Creativity and Innovation", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, p.105,123, 1996
- Ekvall, Göran: "Creative Climate", **Encyclopedia of Creativity**, Academic Press, Vol. 1, p.403-412, 1999

Erkut, Gülden,
Albayrak, Ayşe Nur: “Yenilikçilik- rekabet gücü ilişkisi: otomotiv sektörü örneği”, **İTÜ Dergisi** Seri A: Mimarlık Planlama Ve Tasarım 9, No:1, s.155, 1 Ocak, 2010,
(Çevrimiçi) Ulakbim Ulusal Veri Tabanları(UVT, EBSCOhost(accessed June 9, 2014)

Ertekin, Yücel : “Örgüt İklimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, sayı.11, sayfa.16-35, 1978

FLINT, Nerilee: “Culture Club: An Investigation of Organizational Culture”, **Presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education**, Sydney, 2000,
(Çevrimiçi):
(<http://www.aare.edu.au/00pap/fli00054.htm>)

Graen, George B.,
Scandura, Terri A.: “Towards a psychology of dyadic organizing”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), **Research in Organizational Behavior**, Vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT, p.175-208, 1987

Gümüslüoğlu, Lale: ”Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı, Ankara, 2005

George, Darren,

- Mallery, Paul: **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson, 2010
- Goffee, Rob,
Jones, Gareth: **Kurum Kültürü**, Çev.Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2003
- Halis, Muhsin,
Uğurlu, Özlem Yaşar: “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “**İş,Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10 Sayı:2, Nisan 2008
- Halpin, Andrew W.,
Croft, Don B.: “The Organizational Climate of Schools”, **Administrator's Notebook**, Midwest Administration Center The University of Chicago Vol.1I, 1963
- Hurley, Robert F.,
Hult, Tomas M.: ”Innovation, Market Orientation, Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, **Journal of Marketting**, Vol.62, p.42-54, July 1998
- Isaksen, S. G.,
Lauer, K. J.,
Ekvall, G.,
Janssen, Onne: “Job Demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 287-302, 2001

- Janssen, Onne: "The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 78, 573–579, 2005
- Kanfer, Ruth,
Ackerman, Philip L.: "Motivation and Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach to Skill Acquisition", **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.4, p.657-690, 1989
- Kanter, Rosabeth M.: "When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions For Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Vol. 10, p.169-211, 1988
- Karafakıoğlu, M.: **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2006
- Keng, Y.K.,
Mahmood, R.,
Beris, S.J.H.: "A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services among Knowledge Workers in Malaysia", **International Journal of Business, Humanities and Technology**, Vol.3 No.2, p.91-99, February 2013
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2007
- Kör, Burcu: "Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul, 2015

Kuhnert, Karl, W.,

Lewis, Philip:

“Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis”, **Academy of Management Review**, Vol.12, p.648-657, 1987

Kuratko, D.F.,

Goldsby, M.G.,

Hornsby, J.F.:

Innovation Acceleration: Transforming Organizational Thinking, Boston, Pearson, 2012

Lang, M.:

Transformational Leadership (Seminar Paper), GRIN Verlag, 2010.

McLean, L.D.:

“Organizational Culture’s Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development”, **Advances in Developing Human Resources**, Vol.7, No.2, p. 226-246, May 2005

Moghimi, Solmaz,

Subramaniam, I., D.:

“Employees’ Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs”, **International Journal of Business and Management**, Vol.8, No.5; 2013

Momeni, M.,

Ebrahimpour, H.,

Ajirloo, M.B.:

”Surveying The Impact of Inferential Organizational Justice on Innovative Work Behavior”, **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, Vol.2, No.9, 2014

- Navickas J.,
Juzėnas K.: ” Innovativeness and Organizational Culture Analysis of the Large Lithuanian Production Companies”, **Proceedings of 18th International Conference, Mechanika**, 2013.
- Northouse, P. G.: **Leadership : Theory And Practice**, USA, Sage Publications, 2013
- Oldham, G. R.,
ve Cummings, A.: ”Employee Creativity: Personal and contextual factors at work”, **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.3, p.607-634, 1996
- Ouchi, William G.: “Markets, Buroeaucracies, and Clans”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, No.1, p.129-141, 1980
- Shin, S.J.,
Zhou, J.: “Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea”, **Academy of Management Journal**, Vol.46, No.6, p.703-14, 2003
- Schein, E. H.: **Organizational Culture**, American Psychologist, Vol.45, No.2, p.109-119, 1990
- Schein, E. H.: **Organizational Culture And Leadership**, San Francisco, Josey-Bass, 2010
- Schneider, Benjamin: “Organizational Climates: An Essay”, **Personnel Psychology**, Vol.28, p.447-479, 1975
- Schneider B.,

- Brief A.P.,
Guzzo R.A.: “Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational”,
Çevrimiçi:
http://media.johnwiley.com.au/product_ancillary/64/04702605/DOWNLOAD/chapter41.pdf, 1996
- Schneider B.,
Ehrhart, Mark, G.,
Macey, William, H.: “Organizational Climate and Culture”, Annual Review of Psychology, 64:361–88, 2013
- Scott, S.G,
Bruce, R.A.: “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, **The Academy of Management Journal**, Vol.37, No.3, p. 580-607, 1994
- Shalley C. E.,
Gilson L.L.: ”What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity”, **The Leadership Quarterly** 15, p.33–53, 2004
- Soken N.H.,
Barnes B.K.: ”What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture”, **Emerald Group Publishing** Vol.46, No.1, p.7-15, 2014
- Solmaz, Hüseyin: “Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, 2016

Tabachnick B.G.,

Fidell L.S.:

Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson,
Boston, 2013

Taştan, S.B.:

“The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 75, p.407–419, 2013

Tekarslan, E.,

Kılınç, T.,

Şencan, H.,

Baysal, A. Can:

Davranışın sosyal Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi,
İstanbul, 2010

Tekin, M.,

Zerenler, M.:

Esnek İşletme, Nobel Yayın No:1105, İktisat ve İdari
Bilimler Dizisi:177, Ankara, Şubat 2007

Tjosvold, D.,

YU,Z.:”

Constructive Controversy and Risk_Taking for Team
Innovation in China”,

Çevrimiçi:

[http://www.researchgate.net/profile/Dean_Tjosvold/publication/228182760_Constructive_Controversy_and_](http://www.researchgate.net/profile/Dean_Tjosvold/publication/228182760_Constructive_Controversy_and_Risk-)

Risk-

[Taking_for_Team_Innovation_in_China/links/0c96051efbc179a97b000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Dean_Tjosvold/publication/228182760_Constructive_Controversy_and_Risk-Taking_for_Team_Innovation_in_China/links/0c96051efbc179a97b000000.pdf), 2001

Tidd, Joe,

- Bessant, John: **Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change**, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2009
- Turgut, Ercan: “Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi”, Doktora Tezi, 2013
- Tutar, Hasan,
Altınöz, Mehmet: “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.65, Sayı.2, s.196-218, 2014
- Webb, N. J. : **The Innovation Playbook: A Revolution in Business Excellence**. New Jersey: John Willey & Sons, Inc., p.201, 2001
- Woodman, R.,
Sawyer, J.,
Griffin, R.: ”Toward a theory of organizational creativity”, **Academy of Management Review**, , Vol.18, No.2, p. 293-32, 1993
- Yukl, Carl: **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1981

EKLER

EK-1: Anket Örneği

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu İstanbul Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlamakta olduğum tez çalışması için oluşturulmuştur. Bu çalışma ile yönetici özellikleri, kurumun yenilikçiliğe açık olma durumu ve çalışanın yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle cevaplarınız bu çalışma için son derece değerlidir. Anketi cevaplayan çalışanların kimliğini belli edecek herhangi bir bilgi veya bilgi kombinasyonu bulunmamaktadır. Ayrıca herhangi bir kişisel bilgi istenmemektedir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.Şeyh Halil BAYRAM

| | | | |
|--|---|--|---|
| 1.Kurumunuzdaki Çalışma süresi <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri | 2.Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans- <input type="checkbox"/> Doktora | 3.Yaş Aralığınız <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-31 <input type="checkbox"/> 32-39 <input type="checkbox"/> 40 ve üstü | 4.Aylık Geliriniz <input type="checkbox"/> 3000 TL ve altı <input type="checkbox"/> 3000-5999 TL <input type="checkbox"/> 6000 TL ve üstü |
|--|---|--|---|

| Kurumunuzu düşünerek soruları değerlendiriniz. | | Hiçbir | Zaman | Çok Nadir | Ara sıra | Genellikle | Her zaman |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Yaratıcılık bu kurumda cesaretlendiriliyor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Yöneticilerimiz bizim yaratıcı düşüncelerimize saygı gösteriyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Bu kurum esnek ve sürekli değişime adapte olan bir kurumdur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Bu kurum değişime açık ve uyumludur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Bu kurumda önceden denenmiş ve doğru sayılan yöntemlere sadık kalıyoruz. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Bu kurumda yeni fikirlerin geliştirilmesine her zaman destek verilir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Bu kurumda yenilik için yeterli kaynaklar ayrılmaktadır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Bu kurumda yaratıcı fikir geliştirmek için yeterli zaman mevcuttur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Bu kurumda yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi için yeterli mali kaynak olmaması bir problemdir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Bu kurumda yeterli personel olmaması yaratıcılığı engelliyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Bu kurumda yaratıcı fikir üretebilmem için bana mesai saatlerinde boş zaman veriyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Bu kurumda ödül sistemi yaratıcılığı cesaretlendiriyor | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Yöneticilerinizi düşünerek değerlendiriniz. | Hiçbir Zaman | Çok Nadir | Ara sıra | Genellikle | Her zaman |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Yöneticilerim, Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Yöneticilerim, çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Yöneticilerim, kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlarlar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Yöneticilerim, bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Yöneticilerim, benim duygularımı dikkate alarak davranır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Yöneticilerim, beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Yöneticilerim, kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Yöneticilerim, benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Yöneticilerim, kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Yöneticilerim, bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Yöneticilerim, benim kişisel duygularıma saygı gösterir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Yöneticilerim, beni düşünmeye sevk eden sorular sorar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Yöneticilerim, kurum için daima yeni fırsatlar arar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Yöneticilerim, başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Yöneticilerim, çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Yöneticilerim, faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | en iyiyi başarı olarak görmez. | | | | | |
| 17 | Yöneticilerim, benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Yöneticilerim, işleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Yöneticilerim, çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Yöneticilerim, çalışanları (birimi) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 | Yöneticilerim, işime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22 | Yöneticilerim, çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23 | Yöneticilerim, çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Aşağıdaki soruları size göre en uygun seçeneği işaretleyerek cevaplayınız. | | İçin | Zaman | Çok Nadir | Ara sıra | Genellikle | Her zaman |
|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırma konusunda çaba gösteririm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | tekniklerini veya enstrümanlarını/araçlarını araştırırım | | | | | |
| 7 | Sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Yeni fikirler üretirim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Görevlerimi veya işlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Kurumun önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için başkalarını ikna etmeye çalışırım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Yenilikçi fikirleri faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Yenilikçi fikirleri, iş yapılırken sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Yeni fikirlerin yerine getirilmesine, işleme konulmasına veya uygulanmasına katkıda bulunurum. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |