



TARSUS
ÜNİVERSİTESİ

TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK TARZININ YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE,
YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN İSE ÇALIŞANLARIN
YENİLİK YAPMA DAVRANIŞI ÜZERİNE OLAN
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

MEHMET BERAT BOZKURT

TARSUS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

2019, Tarsus-MERSİN

**LİDERLİK TARZININ YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE,
YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN İSE ÇALIŞANLARIN YENİLİK
YAPMA DAVRANIŞI ÜZERİNE OLAN ETKİSİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MEHMET BERAT BOZKURT

**TARSUS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**


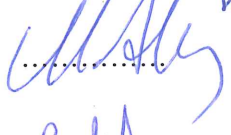

**ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Doç. Dr. OYA KORKMAZ**

2019, Tarsus-MERSİN

ONAY

Mehmet Berat BOZKURT tarafından Doç. Dr. Oya KORKMAZ danışmanlığında hazırlanan "Liderlik Tarzının Yenilikçilik İklimine, Yenilikçilik İkliminin ise Çalışanların Yenilik Yapma Davranışı Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği/çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Doç. Dr. Oya KORKMAZ	
Üye	Doç. Dr. Mert AKTAŞ	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi Beyhan BELLER DİKMEN	

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 3../9/2019 tarih ve 49../185- sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZKENDİR
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür V.



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü Tarsus Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
- Tezin tüm telif haklarını Tarsus Üniversitesi'ne devrettiğimi beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Tarsus University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation Of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Tarsus University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Tarsus University.

Ağustos 2019 / August 2019

İmza / Signature



Mehmet Berat BOZKURT

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR VE SİMGELER	vi
1. GİRİŞ	1
2. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ	3
2.1. Örgüt İklimi	3
2.1.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci	4
2.1.2. Örgüt İklimi Türleri	5
2.1.3. Örgüt İklimi Boyutları	6
2.2. Örgüt İkliminin Yenilikle Olan İlişkisi	8
2.3. Yenilikçilik İklimi	9
2.4. Yenilikçilik İklimi Modelleri	9
2.4.1. Siegel ve Kaemmerer (1978) Örgütlerde Yeniliğe Destek Algısı	10
2.4.2. Ekvall (1996) Yaratıcı İklim Modeli	11
2.4.3. Anderson ve West (1996) Takım İklimi Envanteri	13
2.4.4. Amabile vd., (1996) KEYS Modeli	13
2.4.5. Diğer Yenilikçilik İklimi Modelleri	14
3. YENİLİKÇİ İŞ YAPMA DAVRANIŞI	16
3.1. Yenilikçi İş Yapma Davranışının Tanımı	16
3.2. Yenilikçi İş Yapma Davranışını Etkileyen Faktörler	16
3.2.1. Bireysel Faktörler	17
3.2.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler	17
3.2.3. Organizasyonel Seviyede Faktörler	20
4. LİDERLİK KAVRAMI	23
4.1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	24
4.1.1. Özellikler Yaklaşımı	24
4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	26
4.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri	31
4.2. Modern (Çağdaş) Liderlik Yaklaşımları	37
4.2.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik	37
4.2.2. Babacan (Paternalistic) Liderlik	39
5. MATERYAL VE METOD	40
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
5.2. Araştırmanın Evreni	40
5.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu ve Metodoji	40
5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	41
5.5. Araştırma Verilerinin Analizi	42
5.5.1. Frekans Analizi	42
5.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	44
5.5.3. Normallik Analizi	50
5.5.4. Korelasyon Analizi	51
5.5.5. Regresyon Analizi	52
5.5.6. Independent-Sample T Testi	55
5.5.7. One-Way ANOVA Testi	56
6. SONUÇ	62
KAYNAKÇA	66
EKLER	79
ÖZGEÇMİŞ	86

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, lojistik yöneticilerinin dönüşümcü ve babacan liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve babacan liderlik yenilikçilik ikliminin, yenilikçilik iklimi de yenilik yapma davranışının belirleyicisi olarak düşünülmüş ve bu duruma göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Bu amaçla Önhon ve Turgut (2016)'un "Türkiye'de Telekomünikasyon Sektöründe İşyerlerindeki Yenilikçilik İklimi ile Çalışanların Yenilik Yapma Davranışları Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Liderlik Algılarının Etkileri" başlıklı tezinde kullandıkları dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilik yapma davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Mersin ilinde faaliyet gösteren forwarder şirketler oluşturmaktadır. Araştırmada tam sayım yöntemi kullanılmış olup 114 personelden elektronik ortamda yapılan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan bu 114 anketin 7'si hatalı doldurulduğundan dolayı 107 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri ve yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir oldukları ve yapı geçerliliğini sağladıkları görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri korelasyon ve regresyon analizi ile incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile babacan liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçilik ikliminin de çalışanların yenilik yapma davranışına anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etki ettikleri saptanmıştır. Demografik değişkenlerin ise çalışma pozisyonu hariç diğer grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, örgüt içinde uygulanan liderlik tarzının yenilikçilik iklimini ve dolayısıyla örgütün devamlılığı açısından oldukça önemli olan çalışanların yenilik yapma davranışını etkilediğini uygulamacılara gösterme açısından iyi bir rehber olma niteliği taşımaktadır. İleride yapılacak çalışmalarda örgütlerin gerek yönetim tarzını gerekse örgüt yapısını etkileyecek değişimler sonucu ortaya çıkabilecek yeni liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının neden olabileceği yenilikçilik iklimi ve bu iklimin bir yansıması olan yenilik yapma davranışının sonuçlarının incelenmesi ayrı bir çalışma konusu olabilir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Babacan Liderlik, Yenilikçilik İklimi, Yenilik Yapma davranışı, Liderlik, İnovasyon

Danışman: Doç. Dr. Oya KORKMAZ Tarsus Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı, Tarsus.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the effect of transformational and paternalistic leadership characteristics of logistics managers on innovation climate and innovative business behavior. In this study, transformational leadership and paternalistic leadership were thought to be the determinants of innovation climate, that is the determinant of innovation behavior, and the model of the research is developed accordingly. For this purpose, transformational leadership, paternalistic leadership, innovation climate and innovation behavior scales which were used in Önhon and Turgut (2016)'s thesis titled "The relationship between organizational climate for innovation and employees' innovative work behavior; the moderating effects of leadership behavior; ICT sector in Turkey" were performed in this study. The sample of the study consists of forwarding companies operating in Mersin. Complete census method was used in the study and data were collected from 114 personnel by electronic survey method. By reason of seven of these 114 questionnaires were filled out incorrectly, 107 questionnaires were taken into consideration. SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) and AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) were used to evaluate the data. The reliability and construct validity of the scales were tested. Confirmatory factor analysis (CFA) was performed to test the construct validity of the scales. Therefore, the scales used in the study were found to be highly reliable and provide construct validity. The hypotheses of the study were examined by correlation and regression analysis. It was determined that transformational leadership and paternalistic leadership had a significant and positive effect on innovation climate and innovation climate had same effect on innovative work behavior. There was no significant difference between the groups according to demographic variables except for the working position. This study is a good guide to demonstrate for the practitioners that the leadership style applied within the organization affects the climate of innovation and hence the innovation behavior of the employees, which is very important for the continuity of the organization. In the future studies, new leadership styles that may arise as a result of changes that affect both the management style and the organizational structure of the organizations, and the climate of innovation that these leadership styles may cause and the results of the innovation behavior which is a reflection of this climate may be a new study subject.

Keywords: Transformational Leadership, Paternalistic Leadership, Innovation Climate Innovation Behavior, Leadership, Innovation.

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Oya Korkmaz Department of Int Trade and Logistics., University of Tarsus, Tarsus.

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca tezimin planlanması, yürütülmesi ve her aőamasında yol gösteren, ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danıőmanım Sayın Doç. Dr. Oya KORKMAZ'a,

Hayatım boyunca arkamda olduklarını hissettiğim bu günlere gelmemde emeği olan ve bu dönemde de beni yalnız bırakmayan biricik ailem; değerli eőim Ece BOZKURT, Babam Halil BOZKURT, Annem Nevin BOZKURT, Kardeőim Osman BOZKURT'a ve Betül KOCAADAM BOZKURT'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 4.1. Yönetim Biçimi Matris Tablosu	31
Tablo 4.2. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli	34
Tablo 4.3. Karar Ağacı Modeli	35
Tablo 5.1. Betimleyici İstatistikler	43
Tablo 5.2. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	44
Tablo 5.3. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği - Güvenirlilik Analizi	45
Tablo 5.4. Yenilikçilik İklimi Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	46
Tablo 5.5. Yenilikçilik İklimi Ölçeği - Güvenirlilik Analizi	47
Tablo 5.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	47
Tablo 5.7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği - Güvenirlilik Analizi	48
Tablo 5.8. Babacan Liderlik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri	49
Tablo 5.9. Babacan Liderlik Ölçeği - Güvenirlilik Analizi	50
Tablo 5.10. Normallik Test Sonuçları	50
Tablo 5.11. Normallik Testleri – Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	51
Tablo 5.12. Korelasyon Analizi Sonuçları-1	52
Tablo 5.13. Korelasyon Analizi Sonuçları-2	52
Tablo 5.14. Dönüştürücü Liderlik / Babacan Liderlik & Yenilikçilik İklimi - ANOVA	53
Tablo 5.15. Dönüşümcü Liderlik / Babacan Liderlik & Yenilikçilik İklimi - Model	53
Tablo 5.16. Yenilikçilik İklimi & Yenilik Yapma Davranışı - ANOVA	54
Tablo 5.17. Yenilikçilik İklimi & Yenilik Yapma Davranışı - Model	55
Tablo 5.18. Çalışanın Cinsiyeti / Yöneticinin Cinsiyeti & Yenilik Yapma Davranışı	56
Tablo 5.19. Yenilik Yapma Davranışı - Yaş	57
Tablo 5.20. Yenilik Yapma Davranışı – Eğitim Durumu	57
Tablo 5.21. Yenilik Yapma Davranışı – Firmadaki Çalışan Sayısı	58
Tablo 5.22. Yenilik Yapma Davranışı – İşyerindeki Çalışma Süresi	58
Tablo 5.23. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticinin Yaşı	59
Tablo 5.24. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticinin Eğitim Durumu	59
Tablo 5.25. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticiyle Çalışma Süresi	60
Tablo 5.26. Yenilik Yapma Davranışı – Çalışma Pozisyonu	60
Tablo 5.27. Varyansların Homojenliği Testi	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 5.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	41
Şekil 5.2. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	45
Şekil 5.3. Yenilikçilik İklimi Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	46
Şekil 5.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	48
Şekil 5.5. Babacan Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri	49



KISALTMALAR VE SİMGELER

Kısaltma/Simge	Tanım
CCQ	Yaratıcı İklim Anketi (Creative Climate Questionnaire)
TCI	Takım iklimi Envanteri (Team Climate Inventory)



1. GİRİŞ

Değişimin ve gelişimin her geçen gün daha fazla yaşandığı çağımızda, küreselleşmeyle farklı ülkelerden karşılıklı ürün, bilgi ve hizmet alışverişi gerçekleşmektedir. Ülkelere bu imkânı sağlayan sektör ise lojistik sektörüdür. Küreselleşme ve lojistik birbiri ile bağlantılı ve birbirini destekleyen kavramlardır. Lojistik sektörü rekabetin en yoğun olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Lojistik sektöründe çalışan firmalar meydana gelen gelişmeleri ve yenilikleri takip etmek suretiyle ancak varlıklarını ve gelecekteki yerlerini koruyabilmektedirler.

Firmalarda çalışanların oluşturduğu örgüte yönelik beklentiler ve talepler de değişmektedir. Bugüne kadar örgüt iklimi konusunda birçok tanım yapılmış olmasına rağmen, örgüt ikliminin tanımı konusunda hala bir fikir birliğine varılamamıştır. En basit ve anlaşılır şekliyle örgüt iklimi; örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri olarak tanımlanmaktadır (Özçer, 2005, s. 14).

Yenilik, dinamik bir iş ortamında canlı, etkili ve rekabetçi kalmak isteyen kuruluşlar tarafından uzun zamandır benimsenmiştir. Yenilikleri teşvik eden, çalışanlarını ödüllendirerek destekleyen ve onların gelişimini sağlamak için yeni fikirleri geliştiren liderlerin; örgütün başarılı olmasında büyük katkıları olduğu görülmektedir. Bir örgütün zorlaşan piyasa koşullarında sarsılmadan ayakta kalabilecek, dünyadaki rakipleriyle mücadele edebilecek, firmayı geleceğe taşıyabilecek misyon ve vizyon sahibi güçlü lidere ihtiyacı vardır. Bu tip liderlerin, yenilik yapmada ve yenilikçi iş davranışının yüksek olduğu firmalarda, rekabetin ve koşulların zor olduğu pazarlarda örgütü ileriye götürecek itici bir güç olduğu söylenebilir. Bu nedenle her firma rekabet koşullarını dikkate alarak inovatif davranmak zorundadır.

Babacan (Paternalist) lider çalışanlarının özel yaşamlarına girerek onlara “baba” gibi yaklaşırken, dönüşümcü liderler ise, üyelerini etkili ve verimli olma konusunda motive ederek onları olumlu değişikliklere yönlendirmekte ve çalışanlarını motive ederek iş yerine bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada, Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında çalışan beyaz yakalı çalışanlar arasında yenilikçilik iklimi algılarıyla yenilik yapma davranışları arasındaki ilişkiye, çalışanların dönüştürücü ve babacan liderlik tarzı algılarının bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmalarında bu konuyla ilgili daha önceden yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Lojistiğin en önemli faaliyetlerinden biri olan ve lojistiğin merkezinde

yer alan taşımacılık sektörü, yenilik ve inovasyon sayesinde rekabete hazır hale gelebilmektedir. Bu nedenle yeniliği ve rekabeti çok fazla barındıran bu sektörün incelenmesi bu çalışmada tercih edilmiştir.

Bu tez çalışması, beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, yenilikçilik iklimi konusu ele alınmış ve örgüt iklimi hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde ise, yenilikçi iş yapma davranışı ve çalışanların yenilik yapma davranışı ve bu davranışı etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde liderlik ve liderlik çeşitleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri ve veri çözümleme yöntemleri anlatılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise bu araştırmadan elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış başka araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmış ve bu karşılaştırmadan çıkan sonuçlara göre benzerlik ve farklılıkların nerelerden kaynaklanmış olabileceği konusunda yorumlar yapılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, tüm lojistik sektörü çalışanlarına yenilikçiliği teşvik eden bir iş ortamı sağlaması ve onların yenilikçilik davranışlarına olumlu yönde etki edecek liderlik tarzının ne olduğunun belirlenmesi, şirkete ve yöneticilere değer katması açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

2. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

Ekvall'e göre (1996) organizasyonel yapıyı, yenilikçi iklimi ölçme ihtiyacını gidermesi için bir araç olarak görür (Ekvall, 1996, s. 119). Yeniliğin belirleyicileri; bireysel (bireyci yaklaşım), çevresel ve örgütsel (yapısal yaklaşım) olmak üzere üç faktör altında toplanmaktadır. En fazla ilgiyi çeken grup örgütsel faktörlerdir. Çünkü bu faktörler örgütsel yeniliğin ana unsurlarını içermektedir. Son zamanlarda, bu gruplar içerisinde özellikle örgüt iklimi kavramına daha fazla odaklanıldığı görülmektedir (Montes, Moreno ve Fernandez, 2004, s. 168).

2.1. Örgüt İklimi

Örgüt, ortak ve herkesçe anlaşılır bir amacın gerçekleşmesi için çalışan insan topluluklarının etkinliğinin bir koordinasyonudur (Terzi, 2000, s. 1). İnsanların tutum ve davranışlarını öngörmemize olanak sağlayan özellikler olduğu gibi örgütlerin de insanlar gibi; iyi, arkadaş canlısı, yenilikçi ya da geleneklerine bağlı gibi benzer terimlerle ifade edilebildiği özellikleri bulunmaktadır. Belirtilen bu özellikler örgütün psikolojik yanını oluşturmaktadır (Robbins, 1994, s. 299).

Örgüt iklimi birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Moghimi ve Subramaniam (2013) örgütsel iklimini, çalışanın davranış ve eyleminde görünür olmayan, ancak var olan değerler ve inançlar olarak tanımlamaktadır (Moghimi ve Subramaniam, 2013, s. 3). Owens (2004) örgüt iklimini, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun sonuçları olarak tanımlamıştır. Örgüt iklimi, bireylerin veya örgüt üyelerinin, bir kuruluş içindeki çeşitli yönlerini, faaliyetleri hakkındaki algısını ve örgüt içerisindeki bireysel davranışlarını ifade etmektedir. Yalın bir halde tanımlamak gerekirse örgüt iklimi, örgütün çalışanlarının işlerini yaptığı bir ortamdır. (Owens, 2004, s. 25).

Örgüt iklimi, liderin tarzından veya kişilik özelliklerinden çok daha önemlidir. Lider, otokratik veya demokratik, sıcak veya soğuk, yakın veya uzak, kolay veya sert olabilir; ancak liderin bu kişisel özellikleri, çalışanların yanıt verdiği tutum derecesinden daha az önem taşımaktadır (Tsai, 2014, s. 375).

Örgütsel iklim farkındalığı yüksek olan çalışanların, çalıştıkları örgütleri benimseme ve örgütlerine sadık kalma dereceleri artmakta dolayısıyla çalışanların yaptıkları iş üzerindeki verimlilikleri de daha yüksek olmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982, s. 14). Örgütsel iklim, bir örgüt içindeki günlük hayatı karakterize eden tutum, duygular ve tekrarlayan davranış modeli olarak tanımlanmaktadır (Ekvall, 1996, s. 106).

Örgüt iklimi kavramı en az üç değişken grubu içermektedir. Bu değişkenler şöyledir (Halis ve Uğurlu, 2008, s. 106):

- Çevresel Değişkenler: Bireysel olmayan, örgüt üyelerine dışardan etki eden değişkenlerdir.
- Kişisel Değişkenler: Çalışanların, yaklaşımları, işe karşı ilgileri, ve karakteristik nitelikleri gibi bireysel olarak sahip olduğu özelliklerdir.
- Sonuç Değişkenler: çevresel ve kişisel değişkenlerin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır.

2.1.1. Örgüt İklimi Oluşum Süreci

Örgütsel iklim kişilerin ve toplumun birbirini etkilemesi sonucunda oluşur (Ekvall,1987, s. 43). Örgüt ikliminin ortaya çıkması düzenli bir döngüdür. Bu döngü, düzenli ilişkilerin ve bunların geri dönüşlerinin yarattığı etki sonucunda oluşan unsurlardır (Evan, 1968, s. 114).

Örgüt üyelerinin rol performansları sonucunda aldıkları ödüller, birimler arası edindikleri tecrübeler örgütün karakterini ifade eder. Bu değerlendirme, kişilerin benimsemiş olduğu rolden, kendi birimine ve bütün örgüte olan bağlılığından etkilenmekte ve bu değerlendirme sonucunda bireyin algıladığı örgütsel iklim oluşmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008, s. 105).

Örgüt iklimi örgütsel yapıyı ve örgütsel süreci kapsamaktadır. Kişiler arası ilişkiler, ücret yönetimi, çalışan davranışı, performans beklentisi ve büyüme fırsatları gibi faktörler örgüt iklimini oluşturmaktadır (James vd., 2008, s. 6).

Örgüt iklimi; örgütteki personelin örgütsel davranışına etkide bulurken, örgütsel yapı, ücret düzeni, örgüt düzeni, çatışma gibi bazı unsurlar da örgütteki personelin örgütsel davranışına etkide bulunmaktadır (Arslan, 2004, s. 212).

Örgüt iklimi psikolojik olarak çalışanları tatmin etmekte, çalışanın yaratıcı yönünü ortaya çıkarmakta ve çalışanların iş doyumunu elde etmesini sağlamaktadır. Çalışan kişinin iş doyumuna ulaşması ise, çalışanların performans ve başarı durumlarının yükselmesine, iş durumlarının sürekliliğine ve bununla birlikte de örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açmaktadır (Shalley, Gilson, ve Blum, 2000, s. 217).

2.1.2. Örgüt İklimi Türleri

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini üyeleri tarafından deneyimlenen, üyelerin davranışlarını etkileyen ve organizasyondaki belirli bir grubun değerleri açısından tanımlanabilen nispeten istikrarlı bir özellik olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel iklim, kritik durumlara bağlı değişikliklere rağmen, çalışma ortamı ile ilişkisini sürdüren ve uzun bir süreyi kapsayan bir özelliğe sahiptir (Litwin ve Stringer,1968, s. 98).

Örgüt iklimi tipleri, konuyla ilgilenen bilim adamları tarafından çeşitli şekilde tanımlanmış ve gruplara ayrılmıştır. Altı örgüt iklimi tipi ve özellikleri aşağıdaki gibidir (John ve Taylor, 1999, s. 32):

- Açık İklim: Bu iklim türünde yönetici ve çalışanlar iç içedir ve birlikte uyum içerisinde çalışmaktadırlar. Grup içerisinde kavga ve çekişme minimum seviyededir. Grupta dostça yaşarlar ancak aralarında çok fazla samimiyet olmaz. Çalışanların işten keyif alma seviyeleri ve moralleri yüksektir. Yöneticiler ve çalışanlar çalıştıkları işletmeleri ile gurur duyarlar.
- Bağımsız (Otonom) İklim: Açık iklim çalışanları kadar olmasa da moral ve işten keyif alma düzeyleri yüksektir. Sosyal tatmini ve sosyal ihtiyaçları ön plana çıkarır. Yönetici kesim tarafından çalışanlarına iş çevrelerini belirleme ve kontrol etmeleri konusunda esneklik sağlanmaktadır.
- Kontrollü İklim: İklim tipinde iş odağı önceliklidir. Çalışan morali açık iklim tipine göre düşüktür. Çalışanlar ve idareci kişiler dostça ilişkiler kurmazlar. Yardımlaşma ve ilgi azdır. İdareci kişi etkili ve yöneten olarak nitelendirilir.
- Samimi (Ailesel) İklim: Açık iklim tipinde olduğu gibi hem çalışan hem de yönetici kesim dostça ilişkiler kurabilir. Sosyal ihtiyaçlar önceliklidir. Çalışan kesimin morali orta düzeydedir. Yönetici kesim çalışanlarına mutlu bir aile olduklarını hissettirir.
- Babaerkil İklim: Yönetici hem çalışanları yönetmek, hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ister, ancak her ikisinde de başarılı olamaz. Bu iklim tipi kapalı iklim tipine yakındır. İş görenler uyum içinde değildir. Arkadaşlık ilişkisi kurulmaz. Yönetici her şeyi bilmesi gerektiğini düşünerek her yerde bulunur, izleyici ve kontrolcüdür.
- Kapalı İklim: Bu iklim tipinde grup içerisinde çok fazla münakaşa ve çatışma vardır. Çalışanların örgüt için hiçbir hedefi yoktur. Yönetici ve çalışanlar arasında aile ilişkileri yoktur.

Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür.

2.1.3. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi, örgütleri kıyaslamak için kullanılan temel yapı taşlarından birisidir. Çalışanların psikolojik özellikleri ile belirlenen örgüt iklimi; prosedürleri ve stratejileri oluşturur (Balachandran ve Thomas, 2007, s. 28).

Örgüt iklimi, bir kuruluşun niteliklerinin ve alt sistemlerinin ortak algılarından ve bu algının örgüt üyeleri ve ilgili gruplarıyla olan ilişkisi üzerindeki etkisinden oluşur. Böylece, lider üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan örgüt iklimi, liderin özellikleriyle ilgilidir. İklim, işçilerin motivasyonunu, iş performansını ve sağlığını, iş yerinde verimliliği, memnuniyeti, algılanan sevgiyi ve iş yerinde devamsızlık düzeyini etkiler (Uribe, 2010, s. 9).

Örgütlerde yaratıcılık ve girişimcilik; bireylerin kişilik yapılarına, özelliklerine ve motivasyonlarına; diğer taraftan ise örgütsel yapıya, iş görme fonksiyonlarının niteliklerine, kısacası örgüt kültürü ve örgüt ikliminin niteliğine bağlı olarak değişmektedir (Yahyagil, 2001, s. 16).

Zammuto ve Krakower (1991)'e göre örgüt iklimini ölçmek ve örgütsel özelliklerle ilişkilendirmek için rakip firmaların değerleri kullanılmalıdır. Ayrıca Zammuto ve Krakower (1991) farklı örgütsel iklimlerin farklı örgütsel özelliklerle ilişkili olduğunu, aynı zamanda ikisi arasında bir uyum olduğunu söylemektedir (Zammuto ve Krakower 1991,s.90-92). Zammuto ve Krakover (1991) aşağıdaki boyutları kullanarak örgütsel iklim ölçütlerini açıklamaya çalışmıştır (Zammuto ve Krakower, 1991, s. 90-92):

- Güven: bireyleri açık, paylaşımcı ve doğru bir şekilde çalışan örgütler yüksek güven seviyesine, bireyleri kapalı, korunaksız, endişeli ve güvensiz olan örgütler ise düşük güven düzeyine sahiptirler.
- Çatışma: bir örgütte bireyler arasında sürtüşme ve anlaşmazlık yaşayan güçlerin varlığına olan inancın yüksek olduğu durumlardır. Kişiler arasında bir işbirliği ruhu ve inançlarında belirli bir uyum var ise o örgüt düşük bir çatışma seviyesine sahiptir denilebilir. Örgütte kişiler arasında yaşanan birlik ve ortak amaca göre hareket eden insan topluluğunun varlığı da çatışma düzeyini azaltmaktadır.

- **Moral:** bir organizasyon, bireylerinin kendinden emin ve hevesli olması durumunda yüksek düzeyde çalışan moraline sahip olmaktadır. Bireylerin organizasyon hakkında duyduğu güven ve coşku eksikliği ve gelecek hakkındaki amaç birliği ve güven duygusu eksikliği organizasyondaki çalışanların düşük moral seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.
- **Ödüller:** bir organizasyonda, ödüllerin tarafsız ve önyargı olmadan bireylere dağıtılması, bireylerde mutluluk duygusu yaratmakta ve bu durum örgütsel iklimi pozitif yansıtmaktadır.
- **Değişime Direnç:** bir kurum veya örgüt, değişim ihtiyacını anlamakta zorlanıyor ise değişime karşı yüksek bir dirence sahip olur ve bu durumu savunan kişi veya kuruluşlar, “işleri yarın da bugün yaptığımız gibi yapacağız” anlayışını benimsemekte ve bu durumu arzu etmektedirler. Çalışanların “yarın farklı olacak” anlayışını benimsediği örgütlerde ise direniş oranı düşük olacaktır.
- **Liderin güvenilirliği:** bireylerin liderlerine güven duymaları ile doğru orantılı bir kavramdır. Liderin kararlarının ve eylemlerinin kişiler arasındaki kabulü yüksektir. Bireylerin ve örgütün liderlerine saygısı olmadığında veya otoritenin meşruiyetinin kabul edilmediği durumlarda lider güvenilirliği minimum seviyeye iner.
- **Başkasını suçlama:** bir organizasyonda bireyler eylemlerinin sorumluluğunu başkalarına (üst düzey yönetim, personel, çalışanlar veya paydaşlar) yükleyebileceklerine inandıklarında, o organizasyon, yüksek oranda başkalarını suçlama seviyesine sahip olmuş olur.

Bunlarla birlikte James ve Sells (1981) örgütsel iklimi ve bireyin psikolojik halini yansıtan durumsal olayları bilimsel temellere bağlı olarak oluşturduğu aşağıdaki 7 farklı boyutta ele almıştır (James ve Sells, 1981, s. 282):

- **Yönetim stili:** bu değişken yöneticilerin iletişim süreçlerinde esneklik ve kabullenme algısının bir ifadesidir.
- **Kişisel gelişim:** duygusal sağlığı yerinde olan bir bireye kendi bilinci ile öğrenme, özerk düşünme, özgür irade kullanma ve kendi liderliğini yaparak sorumlu bir özgürlüğe hükmetme, düşünme ve bu düşüncesini gerekli yerlerde kullanma yeteneklerinden yararlanma imkânı vermektedir.
- **Yönetim modeli:** örgütsel yapı algısının ve tasarımının iyi bir çalışma ortamına nasıl izin verdiğini ifade etmektedir (Echevarria, 2007, s.24-25).

- İşin seviyesi: işverenlerin iş miktarı, amaç ve hedeflere ulaşma baskısı, harcanan süre ve belirlenen sürelerde hedeflere ulaşma olasılığı gibi konuları içermektedir.
- Kişilerarası ilişkiler: organizasyon içerisindeki bireyler arasında oluşan etkileşimlerden beslenilmesi durumunu ifade etmektedir.
- Örgütsel iletişim: örgütün resmi iletişim sistemlerine sahip olduğu algısını uyandırır. Aynı zamanda bir örgütün, bir şahsın veya bir kısmın başka bir bölümü ile temas ettiği bir süreci ifade eder.
- Kurumsal imaj: kuruluşun konumlandırılması ve öznel etkisinin algılanmasıdır.

2.2. Örgüt İkliminin Yenilikle Olan İlişkisi

Örgütsel yenilik ortamı yenilikçi davranış için olmazsa olmaz koşullardandır. Bu nedenle Yenilikçilik ikliminin, yenilikçi davranışla pozitif ilişkili olduğunu gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. (Ren, ve Zhang, 2015,s. 16).

Örgütsel iklimin, çalışanları yenilikçi davranış göstermesi için teşvik etmesi ve ödüllendirmesi gerekmektedir. Çalışanları yenilikçiliklerini sürdürmeleri için motive etmek ve ödüllendirmek, bir yenilikçilik ortamı sağlamak ve sürdürmek için oldukça önemlidir. Üretken olmak, yeni fikirler geliştirmek, çalışanların başarısızlıklarına tolerans göstermek, onları güçlendirmek için farklı öğrenme fırsatları sağlamak, yenilikçi davranışları teşvik etmek için uygun bir örgütsel iklim oluşturmak organizasyonlarda önemli ve faydalı idari uygulamalardır (Solomon, 2002, s.10).

Bir yeniliğin gelişmesine katkıda bulunan çalışanlar için gerekli olan sorumluluk, çalışma şartları ile kişisel ihtiyaç ve yeterliliklerin gereklilikleri arasında daha iyi bir uyum sağlama durumunu ifade etmektedir. Bu sorumluluk örgüt üyeleri arasında işbirliği ve iletişim ile doğru orantılı olup; daha yüksek düzeyde iş memnuniyetini sağlamaktadır (Janssen, 2000, s. 289-297).

Baer ve Frese (2003) örgütsel iklim, bireysel eylemler için örgütsel bağlamı tanımlayan ve örgütten örgüte değişkenlik gösteren bir kavramdır. Aynı şekilde, “yenilikçilik iklimi”, yenilikçi davranışı teşvik eden örgütsel bir kavram olarak ifade etmektedir (Baer ve Frese, 2003,s.47-48).

2.3. Yenilikçilik İklimi

Yeniliği etkileyen örgütsel faktörlerden birisi örgütsel iklimdir. Yeniliği teşvik etmek için psikolojik açıdan tehdit oluşturmayan, risk almayı destekleyen ve çalışanları inisiyatif kullanma yönünde motive veya teşvik eden bir ortam yaratmak yenilikçilik iklimi oluşturmak açısından oldukça önemlidir (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008, s.177).

Yenilik, son beş yılda tüm kuruluşlar için temel bir kavram haline gelmiştir. Çünkü her gün gelişen teknoloji günlük yaşamın normal bir parçası haline gelmiştir. Ancak, hangi yeniliğin ne anlama geldiğini ve ilk önce neyin temel amaç olduğunu anlamak oldukça önemlidir. Yenilik yapmanın ana görevi organizasyonların uzun süre hayatta kalmasını sağlamaktır (Ancona ve Caldwell, 1987, s. 197-200). Bu nedenle süregelen düzeni reddedip çağın teknolojik süreçlerine ayak uyduran firmalar, uzun süre boyunca ayakta kalmayı başaranlardır.

Yenilikçi iklim kuruluşlarda yeni fikirlerin üretilmesini, benimsenmesini ve hayata geçirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Van de Ven, Angle ve Poole, 1989, s. 156-164). Örgüt için faydalı olan bu süreç örgütsel faktörlerden etkilenmektedir (Amabile, vd, 1996, s1170-1175).

Bir kuruluş yenilikçilik iklimi kapsamında çalışanlarına inisiyatif alma ve inovatif yaklaşımları keşfetme konusunda ne kadar destek olursa, o kuruluştaki gerçek inovasyon derecesi de o kadar yüksek seviyede olacaktır (Parzefall, Seeck ve Leppänen, 2008, s.177-178).

“Yenilik” bazen “yaratıcılık” yerine kullanılsa da, kullanılsa da, yenilik ve yaratıcılık arasında küçük bir ayrım bulunmaktadır; Yenilik yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık ve yenilik kendiliğinden gerçekleşen bir şey değildir; bunları gerçekleştiren kuruluşların çalışanlarıdır (Cummings ve Oldham, 1997, s. 25-26)

Yenilikçilik, tüm organizasyonların amaçladığı uzun bir süreçtir. Yenilikçi kültürde yeni fikirler yeni fikirler coşkulu bir destek atmosferi ile desteklenir ve bu fikirlere katkıda bulunma arzusu ortaya çıkar. Yenilikçi şirketler bu fikirlerin çoğunun piyasaya sürülmeyeceğini bilseler de, bu iklimi sürekli olarak desteklemektedirler (Buckler ve Zien, 1996, s.396-398). Ayrıca yenilik, kurumlarda nitelikli kadrolaşma ile de ilgilidir. Kadrolaşma, çalışanların birlikte kararlar almasını sağlamakta ve bu durum da kurumların iş hayatına devam etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (El-Ghamry, 1995, s. 21).

2.4. Yenilikçilik İklimi Modelleri

Yenilikçilik iklimi kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Yenilikçilik kavramı ile ilgili ilk çalışmanın 1961 yılında Tom Burns ve George M. Stalker tarafından yapıldığı kabul edilmektedir (McClean, 2005, s. 230-231).

İnsan psikolojisiyle ilgilenen araştırmacılar yenilikçi ve yaratıcı iklim üzerinde çok fazla durmuşlardır. Yaratıcı iklim, yeni düşünce veya fikirlerin oluşturulmasına ve artırılmasına yardımcı olurken, yenilikçi iklim yeni fikirlerin oluşması ve uygulamaya konması için gereken durumları ifade etmektedir. (Janssen, 2003, s. 351).

Yenilikçilik kavramı hakkında bilinen ilk çalışma Ekval (1996)'ın Yaratıcı İklim Anketidir (Creative Climate Questionnaire-CCQ). İkincisi, Amabile ve ekibi tarafından 1996 yılında ortaya konan Yaratıcı İklimin Değerlendirilmesi (KEYS) ölçeğidir. Yaratıcılık Ortamını Değerlendirme (KEYS) Ölçeği, başlangıçta Çalışma Ortamı Anketi olarak adlandırılmıştır. Üçüncüsü ise Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından açıklanan Yeniliğe Destek Algısı Ölçeği (SSSI), dördüncüsü ise Anderson ve West (1996) tarafından geliştirilen Takım İklimi Envanteridir (TCI).

2.4.1. Siegel ve Kaemmerer (1978) Örgütlerde Yeniliğe Destek Algısı

Aşağıda belirtilen beş boyut Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından yenilikçi organizasyonların ve örgütlerin özelliği olduğu düşünülerek geliştirilmiştir. Bu beş boyut; liderlik, sahiplik, farklılık veya çeşitlilik normları, sürekli gelişim ve tutarlılıktır (Siegel ve Kaemmerer, 1978, s. 554-556):

- **Liderlik:** yenilikçi organizasyonların karakteristiği olan liderlik, yeni fikirlerin başlatılmasını ve geliştirilmesini destekleyen ve sistem boyunca gücün yayılımını sağlayan bir boyuttur.
- **Sahiplik:** örgüt üyelerinin üzerinde çalıştıkları projeleri ve benimsedikleri fikirleri özümseyerek geliştirmeye çalıştıklarında bir organizasyona büyük katkılar sağlayabilecek bir kavram olarak görülmektedir. Sahiplik mevcut olduğunda, grup üyeleri kendilerini daha önce belirlenmiş çözümlere bağlı hissetmezler, kendi benimsedikleri çözümlere odaklanırlar. (Siegel ve Kaemmerer, 1978, s.554-556)
- **Farklılık veya çeşitlilik formları:** benzer şekilde yenilikçi bir organizasyonda sistemin üyelerinin çeşitliliğe karşı olumlu bir tutum sergilediğini, sistemin kendisinin ise yaratıcılığa karşı olumlu bir tepki verdiğini göstermektedir. Bireysel özerklik için belirli bir norm vardır,

böylece aynı sorun veya görevle uğraşan üyeler arasında çeşitli yaklaşımlar mevcuttur (Siegel ve Kaemmerer, 1978, s. 554-556).

- **Sürekli gelişim:** yenilikçi bir organizasyonda değişimin sürekli olduğu da önerilmektedir. Örgüt üyeleri sistemin temel varsayımlarına karşı sorgulayıcı bir tutum sürdürürler. Karakteristik olarak yenilikçi bir organizasyon yaklaşımlarının, sorunlarının ve/ veya görevlerinin alternatif kavramlarıyla sürekli olarak deney yapar ve sorunlarına alternatif çözümler arar. Bununla birlikte örgüt üyeleri yeni yaklaşımlarla, sorunlar ile uğraşmanın doğasında var olan hayal kırıklığıyla başarılı bir şekilde başa çıkmaktadırlar (Siegel ve Kaemmerer, 1978, s. 554-556).
- **Tutarlılık:** son olarak, yenilikçi organizasyonun süreçleri ile istenen ürünler arasında bir tutarlılığın mevcut olduğu varsayılmaktadır. Yenilikçi bir sistemin üyelerinin, herhangi birşeyi başarmaları için, faaliyetin amacı ile çakışabilecek acil ve istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılıklarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir (Siegel ve Kaemmerer, 1978, s. 554-556)

2.4.2. Ekvall (1996) Yaratıcı İklim Modeli

Örgütler kendilerini yaratıcılığa teşvik eden yaratıcı iklim ile ilgilenmişlerdir. Örgüt iklimi; bağlılık, problem çözme, motivasyon, yaratıcılık ve öğrenme gibi bireysel psikolojik süreçleri etkilemekte, bu süreçler ise örgütsel iklimi ve örgütün genel verimliliğini etkilemektedir (Isaksen vd., 2001, s.174-180).

Çalışma ortamlarında yaratıcılığı teşvik eden ve engelleyen durumları tanımlamak için birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt çalışanlarının, yaratıcılığı ortaya çıkarmaya çalışan örgüt iklimine önem verdikleri ortaya konmuştur (Mathisen ve Einarsen, 2004, s.121). Ekvall'e göre (1996) yaratıcı iklim modeli birçok süreci etkillemektedir. Bunlar; problem çözme, karar verme, iletişim, koordinasyon, kontrol, öğrenme, yaratıcılık, motivasyon ve bağlılık süreçleridir. Ekvall meydan okuma, özgürlük, fikir desteği, dinamizm, mizah, güven, müzakereler, uyuşmazlık, risk alma ve fikir zamanı gibi boyutlardan oluşan yaratıcı iklim modelini oluşturmuştur. Ekvall (1996)'e göre yaratıcı iklim ölçeği, 10 boyut ve 50 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir (Ekvall, 1996, s. 107):

- **Mücadele - Meydan okuma:** Örgüt içindeki üyelerin örgütün işlemlerine ve hedeflerine duygusal ve enerjik olarak yaklaşmasıdır. Bu boyuta enerji yüksek olduğunda, çalışanlar görevlerinin heyecan verici ve anlamlı olduğunu hissederler. Tam tersi durumda ise çalışanlar kendilerini görevlerine yabancılaşmış ve ilgisiz hissederler.
- **Özgürlük:** Örgüt içindeki üyelerin davranışlarındaki bağımsızlık anlamına gelmektedir. Bir kurumda özgürlüğün yüksek düzeyde olması insanların kolayca yeni iletişim kurmaları ve

bilgilerin kurum içinde aktarılması ve yayılması anlamına gelmektedir. Düşük özgürlük ise insanların yerleşik çerçeveleri içerisinde kaldıklarını, pasif ve kurallara bağlı olduklarını göstermektedir.

- **Fikir desteği:** yeni fikirlerin yapıcı olarak ne ölçüde ele alındığını gösteren faktördür. Bu boyut yeni fikirlerin nasıl karşılandığını göstermektedir. Fikirlerin desteklendiği bir iklimde, hem iş arkadaşlarından hem de yöneticilerden özenli ve destekleyici tepkilerle yeni fikirler alınır. Son derece yaratıcı iklim, fikir testini mümkün kılar ve teşvik eder. Fikir desteği düşük olan yeni fikirlerde ise şüphe ve hata oranının yüksek olmasının yanısıra fikir oluşumunda ve argümanında da düşüşler yaşanır.
- **Güven/açıklık:** Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda insanların fikirlerini sunmaya cesaret ettikleri, iletişimin basit ve açık olduğu bir örgütsel iklim yaşanmaktadır. Düşük örgütsel güvenin yaşandığı örgütlerde ise, diğer insanlara karşı şüphe, başarısızlık korkusu ve başarısız sonuçlar ile iyi fikirlerden yoksun olma korkusu baş göstermektedir.
- **Dinamizm:** Organizasyon içerisindeki hem sosyal hem de işle ilgili etkinlik ve olayların miktarını açıklamaktadır. “Tam hız”, “sürekli hareket eden vb.” olarak tanımlanan organizasyonlar yüksek puan alırken, düşük puanlara sahip organizasyonlar ise genellikle yavaş hareket eden ve “her zamanki gibi” ifadelerle tanımlanmaktadırlar.
- **Şakacılık/mizah:** Organizasyonda görülebilen ve kendiliğinden oluşan rahatlık ve kolaylıktır. Şakacı organizasyon şakalarla dolu rahat bir organizasyon atmosferini ifade etmektedir. Organizasyonda şaka olmadığını gösteren, daha ciddi bir karaktere sahip organizasyonların şakacılık düzeyi ise düşüktür.
- **Müzakereler:** Görüş açıları, bakış açıları, fikirler, farklı deneyimler ve bilgiler arasındaki fikir alışverişidir. Müzakere esnasında birçok ses duyulur ve insanlar fikirlerini ortaya koyma konusunda isteklidirler. Tartışma konulara ve fikirlere odaklıdır. Tartışmaların eksik olduğu yerlerde insanlar sorgulamadan otoriter kalıpları izler.
- **Uyuşmazlık:** Örgüt içerisindeki fikirlerde kişisel ve duygusal gerilimlerin varlığını ifade etmektedir. Uyuşmazlık kişisel ve duygusal gerginlik miktarı olarak adlandırılmaktadır. Hem grup hem de bireyler birbirlerinden hoşlanmayabilir bu nedenle iş arkadaşları ve meslektaşları için tuzaklar kurulabilir. Düşük derecede bir çatışma olması mutlaka insanların birbirinden daha çok hoşlandığı anlamına gelmez, aksine bu durum insanların duygularını daha profesyonel bir şekilde kontrol etme eğiliminde olduklarını gösterir.
- **Risk alma:** Örgüt içerisinde ortaya çıkan belirsizlik ve belirsizlik toleransını ifade etmektedir. Yüksek riskli iklimlerde, sonuçlar bilinmiyor olsa bile cesur yeni girişimler başlatılabilir. Bir organizasyon hızlı karar verip harekete geçtikçe ve üyeleri çığır açan fikirlere sahip olmaya cesaret ettikçe o organizasyonda risk yükselir. Aksi organizasyonlarda ise riskler sürecin

yavaşlaması ile önlenmiş yani yeni kararlar alınmadan önce diğer faktörler nedeniyle azaltılmış veya ortadan kaldırılmış olabilir.

- **Fikir zamanı:** İnsanların fikirleri oluşturmak ve detaylandırmak için kullandıkları zaman miktarıdır. Fikir zamanı çalışanların yeni fikirler üretmesi ve analiz etmesi için ayrılan bir süredir. Fikir zamanı yüksek olan organizasyonlarda, çalışanların fikirlerini söylemeleri ve sınamaları sağlanır. Fikir zamanı düşük olan organizasyonlarda ise, çalışanlar düzenli görevlerini yerine getirmekle uğraştıklarından yeni fikirlere ayıracak zamanları kalmaz.

2.4.3. Anderson ve West (1996) Takım İklimi Envanteri

Anderson ve West (1996) Takım iklimi Envanterini (TCI) başlangıçta yenilik için takım ikliminin bir ölçüsü olarak tasarlamıştır. Bu model, mevcut çalışmalarda belirgin olan dört iklim faktörü ile çalışma grubu yenilikçiliği arasındaki hipotez ilişkileri ve demografik yapısal özellikler ile birlikte geliştirilmiştir. Anderson ve West (1996)'in Takım İklimi Envanterinde kullandığı dört boyut; vizyon, katılımcılık, güven ortamı, göreve yönelim ve yenilikçiliğe olan destektir. (TCI)

- **Katılımcı güvenlik;** ekibin karar verme prosedürlerinde ne kadar katılımcı olduğunu ve güvenli ekip üyelerinin bir şeyler yapmanın yeni ve geliştirilmiş yollarını önerme konusunda kendilerini nasıl hissettiklerini anlamaya yönelik bir uygulamadır.
- **Yenilikçiliğe destek;** yenilik girişimleri için üst yönetimin çalışanlarına gösterdiği yaklaşım ve tutumlardır.
- **Vizyon;** takımın hedefleri doğrultusunda önceden belirlenen tutum, davranış ve çalışmalardır.
- **Göreve yönelim veya yönlendirme;** Yapıcı gelişim izleme prosedürlerinin kullanımı da dâhil olmak üzere, ekibin mümkün olan en yüksek çalışma performansı standartlarına ulaşmasıdır.
- **Sosyal cazibe;** katılımcıların aşırıya kaçan davranışlarının izlenim yöntemini gösteren kontrol ölçөгüdür.

2.4.4. Amabile vd., (1996) KEYS Modeli

Dördüncü yenilikçi iklim modeli Amabile ve diğerleri (1996) tarafından geliştirilen KEYS modelidir. KEYS Amabile ve Center For Creative Leadership şirketinin patentli ürünüdür bu nedenle hakkında çok fazla bilgi bulunmamaktadır. KEYS, çalışma ikliminin iş yerindeki yaratıcılığa uygunluğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Fakat KEYS yenilikçiliğin çekirdeği yaratıcılık olduğu için yenilikçilik iklimi ile de ilgilidir. KEYS bireysel yaratıcılığın uzmanlığa, yaratıcı becerilere ve

bireylerin görev motivasyonuna bağlı olduğunu varsayar. KEYS yaratıldığı sırada çalışan motivasyonunun şirket içindeki yenilik derecesinde en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. KEYS aynı zamanda çalışma grubunda yaratıcılığı tanımlayan beş çevresel olgu ifade etmiştir. Bunlar; yaratıcılığın cesaretlendirilmesi, özgürlük/özerklik, olanaklar, baskı ve örgütsel engeller olarak adlandırılmıştır (Amabile vd., 1996, s.1160-1170). Sekiz çevre ölçeği KEYS anketini oluşturmaktadır. İlk altı tanesi yüksek ve düşük yaratıcılık iklimleri arasındaki farklılığı gösteren ölçeklerdir. Diğer iki ölçek ise iş yükü baskısını ve kurumsal zorluğu ölçen ölçeklerdir. (McClean, 2005, s. 232). Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır

- **Örgütsel (kurumsal) teşvik:** adilliği, fikirlerin yapıcı yargısını, yaratıcı çalışma için ödül ve tanımayı, yeni fikirleri geliştirme mekanizmalarını, aktif bir fikir akışını ve organizasyonun ne yapmaya çalıştığına dair ortak bir vizyon yoluyla yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünü içermektedir.
- **Denetleyici teşvik:** iyi bir iş modeli olarak görev yapan bir danışman, uygun hedefleri belirler, çalışma gruplarını destekler, bireysel katkıları ve değerleri gösterir.
- **Çalışma grubu teşviki:** insanların iyi iletişim kurduğu, yeni fikirlere açık, birbirlerinin çalışmalarına yapıcı bir şekilde meydan okuyan, birbirlerine güvenen ve birbirlerine yardım eden ve yaptıkları işe kendini adanmış hisseden çeşitli yeteneklerden oluşan bir çalışma grubunu ifade etmektedir.
- **Özgürlük:** ne yapılacağına ya da nasıl yapılacağına karar vermede kişinin işi üzerindeki kontrol duygusunu tanımlamaktadır.
- **Kaynaklar:** fonları, malzemeleri, tesisleri ve bilgiler de dâhil olmak üzere uygun kaynaklara erişim imkânını ifade etmektedir.
- **Zorlu iş (baskı):** Zorlu görevler ve önemli projeler üzerinde çok çalışmak zorunda kalma duygusunu içermektedir
- **İş yükü basıncı:** aşırı zaman baskısını, üretkenlik için gerçekçi olmayan beklentileri ve dikkat dağıtıcı yaratıcı çalışmalarını kapsamaktadır.
- **Kurumsal engeller:** örgüt içi sorunları, yeni fikirlerin sert eleştirisini, yıkıcı iç rekabeti, riskten kaçınmayı ve alışla gelene vurgu yaparak yaratıcılığı engelleyen bir örgüt kültürünü ifade etmektedir.

2.4.5. Diğer Yenilikçilik İklimi Modelleri

Birçok araştırmacı örgütsel iklimin yaratıcılık ve yenilik ile olan ilişkisini incelemiştir. Bazı araştırmacılar sadece bireysel etkilere bakarken, Oldham ve Cummings (1996) çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönünü araştırmış ve modellemiştir. Bunlar; yüksek iş karmaşıklığı, çalışan ihtiyaçları

için destekleyici denetim, bilgilendirme geribildirimi, özgürlük ve düşük düzeyde denetimdir. Bu kavramlar, çalışanın yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını kolaylaştırmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996, s.616-617)

Rao ve Weintraub (2013) tarafından geliştirilen yenilikçilik anketi katılımcı bireylerin istihdam edildiği organizasyondaki inovasyon kültürü algılarını değerlendirmektedir. Anket yenilik iklimini 6 performans başlığı altında ölçmektedir. Bunlar; örgüt değerleri, davranışlar, örgüt iklimi, kaynaklar, süreçler ve başarıdır (Rao ve Weintraub, 2013, s.30).

Aiman-Smith vd., (2005) “Yenilik Kapasitesi İklimi Ölçeği (The Innovation-Capacity Climate Survey)” adı ile dokuz adet boyut oluşturmuştur. Bu boyutlar; işin anlamı, risk alma kültürü, müşteri odaklılığı, hızlı karar verme, iş zekâsı, açık iletişim, güçlendirme, iş planı ve öğrenen örgüttür (Aiman-Smith vd. 2005, s.39)

Yuan ve Woodman (2010) ekstra ve örgüt içi etkileri içeren geniş bir iklim değişkenleri seti sunmuşlardır. Etkileşimci yaratıcılık modelinde, bağlamsal sosyal etkiler ile bilişsel ve bilişsel olmayan yönler olarak karakterize edilen karmaşık bir bireysel davranış seti sunulmuştur. Bu model yaratıcılık ve yeniliği kolaylaştırır veya engeller. Bu modelin öncül koşulları yani yedi boyutu; bilişsel stil, yetenek, kişilik, bilgi, motivasyon, sosyal ve bağlamsal etkilerdir (Yuan ve Woodman, 2010, s. 325).

Moultrie ve Young (2009) Yaratıcı İklim (CCQ) ve Yaratıcı İklimin Değerlendirilmesi (KEYS) Anketinin iklimin tamamlayıcı yönlerini kapsadığına inandıkları için bu düşünceden hareketle CCQ ve KEYS'i birleştiren bir anket hazırlamışlardır. Bu ankete yaratıcılığın önemini ölçmek için her bir özelliğe yönelik sorular eklemiştirler. Ayrıca çalışmaların bulguları, bu modellerin farklı boyutlarının da yaratıcılık açısından göreceli bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, farklı özelliklerin iklimi farklı şekilde etkilediğini gösterme açısından hiyerarşik nitelik modelinin diğer modellere göre daha iyi sonuç vereceğini savunmaktadırlar. (Moultrie ve Young, 2009, s.300-305)

Wikhamn (2011) yaptıkları bir çalışmada, Patterson vd., (2005) örgüt iklimi konusunda yaptıkları bir araştırmada kullandıkları açık sistem ve açık inovasyon ikliminin boyutlarını aynen kendileri de kullanmışlardır. Bu boyutlar; esneklik, yenilik, dışa odaklılık ve refleks olmak üzere dört boyutta incelenmiştir (B.Wikhamn ve W.Wikhamn, 2011, s.176)

3. YENİLİKÇİ İŞ YAPMA DAVRANIŞI

Janssen (2000) yenilikçi iş davranışını, bir grup veya organizasyon içinde yeni fikirlerin kasıtlı olarak oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlamıştır (Janssen, 2000, s. 294-295).

3.1. Yenilikçi İş Yapma Davranışının Tanımı

Yenilik, belirli bir iş içeriğinin sorunlarını ve zorluklarını ele almak ve bu içeriğin mevcut durumunu sürdürmek veya iyileştirmek için uygulanan yeni ve potansiyel olarak faydalı ürün veya süreçlerdir (West ve Farr, 1990, s. 9). Literatürde yenilikçi çalışma davranışlarıyla yakından benzerlik gösteren birkaç kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan birisi bireysel yenilikçiliktir. Bireysel yenilikçilik, çalışanların yaratıcılığından farklıdır. Bireysel yenilikçilik; yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve iş prosedürleri için bireysel fikir üretimini gerektirmektedir (Amabile ve Conti, 1994).

Yenilik, destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli ve önemli olan bir unsurdur. Karşılıklı yenilikçi güven, şirketin yenilikçi ve yenilikçi olmayan çalışanlar tarafından ortaya konan farklı eşikleri aşmasına yardımcı olur. Bu nedenle yenilikçi olarak nitelendirilen bir ortam, çalışanlar arasında yeni görüşlere katkıda bulunma isteğini kolaylaştırır (Bysted, 2013, s.269). Yenilikçi iş davranışı tipik olarak fırsatların araştırılmasını ve yeni fikirlerin üretilmesini içermektedir. Aynı zamanda yenilikçi iş davranışı kişisel iş performansını arttırmak için değişimin ve yeni bilgilerin uygulanmasını veya süreçlerin iyileştirilmesine yönelik davranışları kapsamaktadır. Önceki çalışmaların çoğu çalışanların yaratıcılığına, yaratıcı fikirlerin üretilmesine diğer bir deyişle yenilikçilik sürecinin ilk aşamalarına odaklanmışlardır. Bazı araştırmacılar yapıyı genişletmeye ve fikirlerin uygulanmasına daha fazla bilimsel özenin gösterilmesi yönünde çağrıda bulunmuşlardır (Zhou ve Shalley, 2003, s.182). Ayrıca yenilikçi iş davranışı bireysel veya çalışan davranışını geliştirmek için değişim ve iyileştirme süreçlerinin geliştirilmesine yönelik davranışları da içermektedir. Grubu oluşturan tüm kişiler yenilikçi iş davranışını tüm organizasyona fayda sağlayacak değerli bir organizasyonel davranış olarak kabul etmelidirler. Bu davranışın grupta kabul edilmemesi halinde yenilik işlevsiz hale gelecek ve işle ilgili çatışmalar örgütsel atalete neden olacaktır (Bysted, 2013, s. 270).

3.2. Yenilikçi İş Yapma Davranışını Etkileyen Faktörler

Yenilik ile harmanlanan ve yenilik ile karakterize edilen bir ortamda yüksek derecede iş doyumuna sahip çalışanlar daha fazla yenilikçi çalışma davranışı göstereceklerdir. Doğru koşullar altında yenilikçi iş davranışı hem yenilikçilik hem de iş tatmini açısından örgüte büyük fayda

sağlayabilecektir (Bysted, 2013, s.269). Yenilikçi iş davranışında ilk hedef, örgüt veya işletme içerisinde yeni düşüncelerin istekli ve farklı bir biçimde ortaya çıkmasını sağlamaktır. Burada amaç örgüte fayda sağlamaktır. Bu sayede çalışanlar yeni düşünceler geliştirerek işin gereklerine uyum sağlamakta, kendilerini ve aynı zamanda örgütlerini geliştirebilmektedirler (Ceylan ve Özbal, 2005, s.169).

Çalışanların yenilikçi iş davranışları kısmen diğer insanlarla olan etkileşimleri tarafından belirlenmektedir. Çünkü çalışma ortamındaki diğer insanlar yenilikçi çabalara destek vererek ya da vermeyerek yenilikçi iş davranışını etkileyebilmektedirler. Aynı zamanda liderler çalışanların yenilikçi iş davranışı göstermesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Eğer liderler örgüt içerisinde yeniliği desteklemekten vazgeçerlerse, çalışanların yenilikçi çabalarının da sona erme riski ile karşılaşılabilirler (Krause, 2004, s. 87).

3.2.1. Bireysel Faktörler

Orijinal bir fikir bireysel olarak ortaya çıkmış olabilir, daha sonra da sosyal olabilecek bir yenilikte yön bulabilir. Yenilik fikrinin gruptaki diğer insanlarla sürekli olarak yeniden ele alınması, uygulama sürecinin olduğu bir müzakereye dönüşmesi ve nihayet sonunda bir ürüne ya da sonuca evrilmesi gereken bir süreç olduğu ortaya çıkabilir. Bu görüşe göre orijinal fikir bireysel bir faktör olarak görülebilir (Pisanu ve Menapace, 2014, s. 145).

Normal davranış sergileyen bireyler yeniliği ekstra rol davranışı olarak görürken, proaktif davranış sergileyen bireyler ise yeniliği sıradan bir davranış olarak görmektedirler (Seibert, Kraimer ve Liden, 2001,s. 230).

Yeniliği sadece bireylerin özellikleri etkilemez. Çalışanların performanslarının sonuçları, üstlendikleri riskleri ve kazanımlarıyla ilgili beklentileri de yenilikçi iş davranışını etkilemektedir (Yuan ve Woodman, 2010, s. 326).

3.2.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler

Yaratıcı sonuçlar, iş akışındaki veya ürünlerindeki küçük değişikliklerden büyük yeniliklere ve yeni ürün veya işlemlerin geliştirilmesine kadar geniş bir yelpazede değişebilir (Mumford ve Gustafson, 1988, 28-29).

3.2.2.1. İşin Kompleksliği

İş kompleksliği, bir işteki görevlerin ne kadar karmaşık ve gerçekleştirilmesi zor olduğu anlamına gelir (Morgeson ve Humphrey, 2006 s.1328). Karmaşık görevleri içeren ve çok sayıda üst düzey becerinin kullanılmasını gerektiren bir çalışma genellikle yaratıcılığı teşvik eder ve bu sayede de çalışanın öz yeterliliği gelişir. Çevrede artan kompleks ve değişim neticesinde oluşan belirsiz ortam, örgütler için çevrelerine duyarlı olmayı ve daha büyük uyum kapasitesine sahip olmalarını gerektirir (Naktiyok ve Kök, 2006, s. 82).

Oldham ve Cumming (1996) karmaşık bir görevin çalışanın işe olan ilgisini güçlendireceğini ve çalışanların yüksek performans elde etmesi için yaratıcı olmaları konusunda onları daha fazla motive edeceğini belirtmişlerdir (Oldham ve Cummings, 1996, s.610-611).

3.2.2.2. Açık Hedefler

Açık hedefler, yönetici kişilerin amaç ve hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmasını sağlayan kişiler sayesinde yenilikçi çalışma davranışları, yeni ürün fikirleri, teknolojiler de dâhil olmak üzere, iş yapma yöntemleriyle ilgili yeni fikirlerin üretilmesi, işlenmesi ve uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemler olarak tanımlanabilir. Kuruluşun etkinliğini ve başarısını artırmak için prosedürler veya iş süreçleri ayrı ayrı incelenmelidir (Nijenhuis, 2015, s. 49).

Yaratıcılık hedeflerinin yaratıcılık performansını etkili bir şekilde geliştirdiği varsayılmıştır. Carson ve Carson (1993) kendisine yaratıcılık hedefi koyan bireylerin kendisine yaratıcılık hedefi koymamış bireylere göre daha yaratıcı bir performans gösterdiğini belirtmiştir. Aynı zamanda kendisine yaratıcılık için hedef koymamış ancak üretim miktarı gibi diğer performans göstergeleri için kendisine hedef koymuş bireylerin ise yaratıcı performansının ortaya çıkma olasılığının daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir (P. Carson 1993, s. 40)ve (K.Carson, 1993, s. 40).

Yönetim kadrosunda bulunan kişiler, farklı ve yaratıcı düşünceleri destekleyerek ve üyeler arasındaki iletişimi artırarak açık hedeflere ulaşmada kişilere sınır koymadan yenilik ikliminin oluşmasını sağlamaktadırlar (Stoner ve Wankel, 1986, s. 385).

3.2.2.3. Kaynaklar

Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynaklara erişmeleri oldukça önemlidir, ancak kaynaklara yüksek erişilebilirliğin yaratıcılığı boğma tehlikesiyle de karşılaşılabilir (Shalley ve Gilson,

2004, s42). Spreitzer vd. tüm çalışan bireylerin uyumlarını ve yenilikçi davranışlarını artırmak için pozitif kaynakları oluşturmak gerektiğini belirtmişlerdir (Spreitzer, vd. 2005:540).

3.2.2.4. Ödül

Çalışan motivasyonu, bir şirketin gelişimi ve başarısındaki en önemli parçalardan biridir. Bir işverenin, şirketin performansını üst düzeye çıkarmak için çalışanlarının neyin motive ettiğini ve iş memnuniyetini nasıl arttıracığını anlaması çok önemlidir. Bu nedenle uygun ödül türü, şirketin ödül felsefesine, stratejisine ve politikasına uygun olarak geliştirilir. Ödül ve çalışanların motivasyonu üzerine yapılan güncel çalışma, çalışanların organizasyonda elde ettikleri ödüllerin niteliğinin, motivasyon anlayışının önemli bir parçası olduğunu göstermektedir (Chandra, Tripathi ve Chaubey, 2018, s. 4).

Parasal ödüller ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki çalışanların bu ödülleri nasıl algıladığıyla bağlantılı olabilir. İçsel motivasyon ile parasal ödüller gibi dışsal motivasyonun yenilikçi iş davranışını geliştirdiği unutulmamalıdır (Jong ve Hartog, 2007 s.55).

3.2.2.5. Yönetici Desteği

Değişiklik yapmamak, çalışanların işinin monoton hale gelmesine ve çalışanların bunalıma girmesine neden olabilir ve bu durum çalışanlarda potansiyel olarak devamsızlığa, istifalara, moral düşüklüğüne ve müşteri hizmet seviyelerinin düşmesine neden olabilir (Subramony ve Holtom, 2012, s. 463). Uzun vadede hayatta kalmak ve başarıyı sürdürmek amacıyla değer yaratma çabalarını artırmak isteyen kuruluşlar çalışanlar arasındaki yenilikçiliği teşvik etmek zorundadırlar (Prahalad ve Ramaswamy, 2012, s. 15).

Yöneticiler, çalışanlarının yaratıcı olmaları için yeterince zaman sağlama ve onların sıkılmalarının önüne geçerek işlerini yapmaları için motive olmaları konusuna daha fazla zaman ayırarak bu iki görev arasında doğru bir denge kurmada karmaşık bir role sahiptirler. Bu iklim göz önüne alındığında yöneticiler için bugünün düz örgütsel yapılarında geleneksel liderlik rollerinin çoğunun yeniden tanımlanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004, s42).

3.2.2.6. Takım/Çalışma Grubu İle İlgili Faktörler

Liderler çalışanlarının yenilikçi davranışlarını teşvik etmek istediklerinde, hangi davranışların yararlı olduğunu, bireylerin iş arkadaşları ile etkileşime girdiğini, müşteriler ve tedarikçiler gibi kurum dışından insanlarla girilen etkileşimde tercihlere ve yenilikçi çabalara yönelik olarak alınan geri bildirimleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu durum çalışanları yenilikçi iş davranışı gösterme konusunda hem cesaretlendirebilir hem de güçlendirebilir. Bu sayede çalışanlar, sosyal bir bakış açısı yakalamakta ve bu sayede liderin iş yerinde karşılaştığı sorunları rahat bir şekilde çözümleyebilme kapasitesi artmaktadır (Jong ve Hartog, 2007, s. 45).

3.2.3. Organizasyonel Seviyede Faktörler

Yenilikçi iş davranışını etkileyen çevresel koşullar aslında bütün organizasyonu etkileyen faktörlerdir. Yöneticilerin yenilik sürecini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri tanımada ve etkili bir şekilde yönetmesinde yarar vardır. Bu faktörler; yeniliğe verilen önem, belirsizlik, adalet, riske karşı tolerans vb.'dir (Shalley ve Gilson, 2004, s. 44).

3.2.3.1. Yeniliğe Verilen Değer

Temel olarak, eğer yaratıcılık değerli bir sonuçsa ve çalışanlar bunun doğru olduğuna inanıyorlarsa yeni fikirleri denemeye istekli olmalıdırlar. Diğer taraftan çalışanlar başka insanlarla yeni fikirler elde etmek için iletişim kurmalı, daha açık fikirli olmalı ve yaratıcı sonuçlara yol açacak şekilde davranmalıdırlar. Örgütün yapısı yaratıcılığın geliştirilmesinde veya engellenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel yapı ve yaratıcılık arasındaki bağ göz önüne alındığında, liderlerin örgütlerinin, bölümlerinin veya genel çalışma alanlarının ikliminin yaratıcılığı destekleyen bir ortam sunmasını sağlamak için yapabilecekleri pek çok şey bulunmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004, s. 44).

3.2.3.2. Belirsizlik

Beceri ve beceri çeşitliliği, işteki davranışların ve becerilerin genişliği ile ilgili iken, uzmanlık gerekli bilgi ve becerilerin derinliği ile ilgili bir kavramdır. Bu bilgi ve beceriyi çalışanların yenilik yapma davranışına dönüştürebilmek için belirsizliği ortadan kaldırmak gerekmektedir. Belirsizlik durumu, yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson 2007, s. 1342).

3.2.3.3. Görev Çatışması

Yapıcı çatışma performans için, görev çatışması ise yaratıcılık için oldukça önemlidir. Görev çatışmasının, bireylerin işin nasıl yapılacağı konusunda yaşadıkları çatışma ve anlaşmazlıkların sonucu olarak yeni fikirler ve yeni çözümler üretmesi bakımından yaratıcılığa yol açtığı görülmektedir. Grup oluşturma ve çatışma üzerine yapılan araştırmalar ise, farklı grupların daha yüksek düzeyde görev çatışması yaşadığını ve bu çatışmanın yenilikçi performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Pelled, 1996, s. 620).

3.2.3.4. Adalet İklimi

Yapılan araştırmalarda adalet dağılımının işletmelerdeki çıktılar üzerinde çok güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Akkoç 2012, s. 24). Örgütsel adalet, güven, işe katılım ve yenilikçi iş yapma davranışı arasındaki ilişki nedeniyle, çalışanların psikolojik olarak; imajları, statüleri veya kariyerleri için olumsuz sonuçlardan korkmadan kendinlerini göstermeye olanak sağlamaktadır (Agarwal, 2014, s. 48).

Kuruluşlarda çalışanlar ne zaman, kimin ne şekilde ödüllendirileceğini, terfi edeceğini, terfi edeceğini veya işten çıkarılabileceğini anlarsa o kurumdan daha güçlü bir adalet duygusu tesis edilmiş olur (Shalley ve Gilson, 2004, s. 45).

3.2.3.5. Riske Karşı Tolerans

Çalışanlar güvenle çalışmak için alabilecekleri risk seviyelerini bilmek isterler. Bu durum onlara güçlü bir şekilde maksimum hareket fırsatı sunmaktadır. Riske karşı tolerans, çalışanların yenilik yapmaya davranışlarıyla doğru orantılıdır. Risk almayla motive edilen örgütlerde yenilik yapma davranışları daha fazla önem kazanmaktadır (Ahmed, 1998, s.40).

Araştırmalarda önemli olabilecek iş performansının diğer boyutlarından olan liderlik tarzının, takım performansını etkiler ve ortak risk alma davranışının tamamını etkilemektedir (Cameran, Campa ve Francis 2018, s. 30).

3.2.3.6. Bürokratik Örgüt İklimi

Hage ve Aiken (1969) fazla otoriter ve bürokratik bağların güçlü olduğu örgütlerin daha az yenilikçi olma eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Bürokratik bir organizasyon yapısı çalışanları işlerini yapmanın yeni yollarını denemeye imkan vermeyebilir. Ancak daha geniş kontrol alanına sahip

daha yalın bir örgüt yapısı çalışanların yaratıcılığına daha fazla katkı sunacaktır (Hage ve Aiken, 1969, s. 372).

Cummings ve Oldham (1997) yaratıcılıkları fazla olan bireylerin, yalnızca yaratıcılığı kolaylaştıran organizasyonel bir bağlamla çevrelendiklerinde daha az yaratıcı kişiliğe ve organizasyonel bağlama sahip olanlara göre daha fazla yaratıcı fikirler ileri sürdüklerini belirtmişlerdir (Cummings ve Oldham, 1997, s. 28).

3.2.3.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamaları (örneğin; ödüller, kaynaklar, hedefler ve performans değerlendirmeleri vb.) yaratıcı sonuçlar ortaya çıkmasında oldukça önemli bir parametredir (Oldham ve Cummings, 1996, s. 615). Kuruluşlar, çalışanların uzmanlıklarına, içsel motivasyonlarına ve yaratıcılık için gerekli bilişsel becerilerine dayanarak çalışanları işe almaya odaklanabilirler. Bu kişilerin uygun pozisyonlarda yaratıcılıkları nedeniyle daha fazla verimli olabilecekleri anlamına gelmektedir. Yaratıcılığın işin bir gereği olabileceği düşünüldüğünde, daha fazla yaratıcılık gerektiren işlerle yaratıcı kişilerin eşleştirilmesi faydalı olacaktır (Shalley ve Gilson, 2004, s. 46).

4. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, herhangi bir organizasyonda sürekli iyileşmenin sürdürülebilmesi için kritik başarı faktörlerinden biri olarak görülmektedir (Taffinder, 1995, s. 4).

Liderlik toplulukların, grupların ve takipçilerin davranışlarını doğrudan etkileyen ve insanlar arasında uzun süredir ilgi duyulan bir kavramdır. Bu nedenle liderlik kavramı çok farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olsa da, en geçerli tanımını hala araştırmacılar bulamamışlardır. Yine de liderlikle ilgili araştırmacıların yapılmış olduğu tanımlardan birkaçı şu şekildedir. Liderlik, grup faaliyetlerinin amaçlar doğrultusunda bireysel olarak yönetilmesi davranışıdır (Bogensneider, 2016, s.11). Başka bir deyişle liderlik, rutin işler dışında gerçekleşen ve organizasyonun mekanik yapısı yönünden değerlendirildiğinde çok fazla etkileşim içeren bir kavramdır (Zaccaro ve Klimoski, 2002, s.13). Liderlik, aslında bir grubun üyeleri arasındaki etkileşimdir. Liderler değişim ajanlarıdır. Eylemleri, insan topluluklarını diğer insanların eylemlerinden daha fazla etkileyen kişilerdir (Bass, 1985, s. 16). Liderler, üyelerinin oluşturduğu grubun bağlılığını kazanan, daha sonra onları hedeflerine ulaşmaları için motive eden, aktif bir grupta çalışana yön veren bireylerdir (Conger, 1992, s.18). Liderlik, bir veya birden çok kişi için amaç veya yön belirleyen, onların tam yetki ile birlikte hareket etmelerini sağlayan bir süreçtir (Jaques ve Clement, 1994, s.4).

Bazı araştırmacılar için lider doğulmaz, yaratılır. Bununla birlikte, iyi bir lider olabilmek ve hedeflere ulaşabilmek için bir liderin başkalarıyla müzakere etme ve birlikte çalışma becerisine, deneyime, bilgiye, bağlılığa ve her şeyden önemlisi sabıra sahip olması gerekmektedir. Bu durum liderliğin doğuştan değil, sonradan kazanılan bir özellik olduğunu göstermektedir. İyi bir liderlik hiç bitmeyen bir bireysel çalışma, eğitim, öğretim ve tecrübe ile gelişir (B. Bass ve R.Bass, 2008).

Liderlik, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve onlarla fikir birliği kurmak ve etkin bir şekilde harekete geçmek için çalışanlarını etkileme sürecidir ve aynı zamanda ortak amaçlara ulaşmada bireysel ve kolektif çabaların tamamını içermektedir (Yukl, 2012, s.78).

Liderlik kelimesini bir grup çalışanın değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. İyi liderlerin genellikle şirket için net bir vizyona sahip oldukları ve bu nedenle önlerinde duran sorunları ve engelleri kolaylıkla aşabildikleri ve örgütün amaçlarını rahatlıkla belirleyebildikleri söylenebilir. Bu şekilde iyi liderler iş dünyasındaki çağdaş değişimleri ayak uydururken, şirketi geleceğe taşıyacak gerekli reformları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirirler (Hao ve Yazdanifard, 2015, s.3).

4.1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Medeniyetin başlangıcından itibaren tarih, liderlerin ve liderliğin araştırmasıyla süregelen aktif bir araştırma alanıyla ilgilenmektedir. Aslında liderlik genellikle kurumun başarısında veya başarısızlığında en kritik faktör olarak kabul edilir (Bass, 1990, s. 31).

Stogdill (1974), “lider” kelimesinin 1300'lere ve “liderlik” kelimesinin ise 1800'lere dayandığını hatırlatır. Doğrudan liderlikle ilgili 3.000'den fazla çalışmayı gözden geçirerek liderliğin birçok farklı tanımı olabileceğini söylemiştir (Stogdill, 1974, s. 7 aktaran Fairholm, 2002, s. 3)

Tek bir kişiye bağlı olan tek bir liderlik modeli, içinde yaşadığımız bilgi toplumunun neye ihtiyaç duyduğuna artık cevap verememektedir. Bugün ihtiyaç duyulan liderlik modeli, yaşamın tüm yönlerini içine alan ve her seviyeye nüfuz eden bir modeldir. Bu nedenle liderliğe yönelik eski yaklaşımlar, genişlemeye elverişli olan yeni yaklaşımlarla değiştirilmiştir (Iraz, 2003, s 145-146).

Liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi ve durumsallık (koşul bağımlılık) teorisi şeklinde bir kronolojik sıra izlemiştir.

4.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Dünya 20. yüzyılın başlarından itibaren farklı liderlik aşamalarından geçmiştir. Tarihsel sürece baktığımızda, ilk olarak 1980'lerde hakim olan liderlik yaklaşımının “komuta ve kontrol”, 2000'lerin ortalarında “güçlendirme ve takip etme” ve son olarak da “bağlan ve besle” olduğu görülmektedir (Gandolfi ve Stone, 2013, s. 263).

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda ortaya atılan ilk yaklaşımdır. Liderliğin doğuştan geldiği ve liderliğin diğerlerine göre diğerlerine göre farklı özelliklere sahip oldukları belirtmiştir (Koçel, 2003, s.588).

4.1.1.1. Kişilik ve Özellikler

Gardner (1989) lider hakkında yaptığı bir çalışmada, bir liderin her durumda başarılı olabilmesi için gerekli olan bazı niteliklerin neler olması gerektiği konusunda bir sonucuna varmıştır. Bu özellikler (Gardner, 1989, s. 58):

- Fiziksel canlılık ve dayanıklılık,
- Zeka ve eylem odaklı yargı,

- Sorumluluğu kabul etme,
- Görev yeterliliği,
- Takipçilerinin ve ihtiyaçlarının anlaşılması,
- İnsanlarla ilgili beceri,
- Başarı için ihtiyaç,
- İnsanları motive etme kapasitesi,
- Cesaret ve çözümlülük,
- Güvenilirlik,
- Kararlılık,
- Özgüven,
- Atılganlık,
- Adaptasyon / esneklik.

Başka bir kaynakta ise modern bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları aşağıda şu şekilde sıralanmıştır (Şahin, Temizel ve Örselli 2004, s. 660-661):

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini ortak karar vermeye odaklamalı ve zıt görüşleri dinlemelidirler.
- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır.
- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir.
- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

4.1.1.2. Lider Gdleme Profili

Liderlik tarzının katılımcı olması ve lidere bağlı merkeziyet seviyesi ne kadar yoğun olursa, takım özerkliği derecesi ve bu gücü kullanmak için gereken kaynak seviyesi de o kadar yoğun olur, bu yüzden ekip daha etkili çalışır (Moreno, Giner ve Luzon, 2008, s. 46).

4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal Liderlik yaklaşımlarının gelişmesinde birçok farklı uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlerin tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Bu alışmalar sırasıyla; 1945 yılında başlayan ve amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olan Ohio State Üniversitesi Liderlik alışmaları, 1947 yılında yapılan ve verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, Őikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterlerin kullanıldığı Michagan Üniversitesi Liderlik Tiplemesi'dir. Ayrıca bu teorinin aynı zamanda Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler; kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış Şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) nceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişiisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Teorinin ağırlık noktası liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur (etin ve Beceren, 2007, s. 127).

Liderlik literatürünün analizine dayanarak, liderlikle ilgili çalışma yelpazesi en az 5 açık yaklaşımla yönetilmektedir. Ana akım literatüre hakim olan söylemler; liderlik özellikleri, liderlik davranışları, liderlik durumları, dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik ve liderlik kavramları olarak tanımlanabilir. (Northouse, 2010, s. 207).

4.1.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Almanya doğumlu Amerika vatandaşı psikolog Kurt Lewin ve ekibi (1939) araştırmalarında liderliğin doğuştan değil, sonradan kazanılabilecek bir özellik olduğunu ifade etmişlerdir. Kurt Lewin ve ekibi klasik bir liderlik çalışması yaparak, çalışma sonucunda üç liderlik tarzı tanımlamışlardır. Bunlar; otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik modelleridir (Manning ve Kurtis, 2009, s. 20).

4.1.2.2. Otokratik Liderlik Modeli

Otoriter lider karar verirken herhangi bir gruba veya üyelere danışmaz (Long, Thean, ve Kowang, 2013, s. 1476). Bu davranış türü genellikle klasik yaklaşım tarzı olarak kabul edilir. Otoriter lider mümkün olduğunca fazla güç ve karar verme yetkisini elinde bulundurur. Bu tip liderler çalışanlarına danışmaz ve kendisine herhangi bir girdi verilmesine izin vermez. Çalışanlarından herhangi bir açıklama yapmadan emirlerine uymalarını ister. Bu tip liderlikte motivasyon ortamı yapılandırılmış bir ödül veya ceza setinden oluşur (Chowhan ve Shekhwat, 2015, s. 84).

Otokratik lider çalışan kişileri yönlendirmektedir. Yönetici kesim, resmi ve idari yapının devamlılığını esas almaktadır. Yönetici ve çalışanların iş rolleri tanımlanmıştır ve onlardan yüksek performans beklenmektedir. Kişiler arasındaki statü keskin çizgilerle ayrılmıştır. Yönetici ve çalışan kişilerin pozisyon dışına çıkmaları halinde cezalandırılmaktadır. Kişiler arasındaki iletişim ve iş ile ilgili konular resmi bir şekilde yapılır. Otokratik iklim tipinde iş tatmini düşük düzeyde olup, çalışanlar otoriteyi temsil edenlere karşı her zaman tepkilidirler (Jones ve Spamer, 2011, s. 344).

4.1.2.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik liderlik tarzı, çalışanları karar vermenin bir parçası olmaya teşvik ettiği için katılımcı bir stil olarak adlandırılır. Demokratik yönetici çalışanların çalışmalarını etkileyen her şey hakkında onları bilgilendirir. Onların karar verme ve problem çözme sorumluluklarını paylaşır (Chowhan ve Shekhwat, 2015, s. 85). Demokratik lider türü, ekip üyelerine danışır ve nihai karara varana kadar önerileri dikkate alır (Long, Thean, ve Kowang, 2013, s. 1476). Demokratik liderliğin grup performansı açısından diğer iki stile göre daha etkili olduğu savunulmaktadır. Bunun nedeni olarak da liderin davranış tarzının yarattığı etki etkiyi ve liderin katılımcı yönetim anlayışına sahip olması gösterilmektedir. Demokratik lider, hedeflerini otokratik lider gibi gruba dayatmaz. Demokrasideki politika kararlılığı bir bütün olarak grup tarafından yapılır. Yine de demokratik lider bu gruba liderlik yapmalıdır (Barker, 2001, s. 475).

Otokratik liderlik tarzının tersi olarak demokratik liderlik tipinde gayri resmi bir yapı mevcuttur. Çalışan ve yönetici kesiminde takım çalışması, ekip sadakati ve dayanışma hâkimdir. Yönetici kesim çalışanlarına ceza yerine, yardım ve ödül yöntemini tercih etmektedir. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini ön planda tutmaktadır. Çalışanların bağlılık ve birlikteliğini ön plana koymaları nedeniyle çalışanların birbirlerini daha yakından tanımalarına neden olmaktadır. Bu tip liderlikte kişilerarası ilişkilerde kusursuzluk, iş mükemmelliğinden daha fazla önemsenmektedir. Demokratik liderlik tarzında iş tatmini yüksektir, çalışanlar otoriteyle dayanışma halindedir (Ferguson, vd., 2006, s. 43).

4.1.2.4. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Modeli

Tam serbesti taniyan liderlik tarzı, kararın sonucundan hala sorumlu olabilmelerine rağmen, karar vermede minimum girdiye sahip olmaktan dolayı kendisini mutlu hisseden liderleri cezbetmektedir. Bu liderlik tarzı eleştirel düşünme becerilerini geliştirmenin yanı sıra grubun problem çözme yeteneğini de arttırmaktadır. Ancak yüksek nitelikli ve etkili katılımcıların yokluğunda bu liderlik tarzının kullanımının verimlilikte düşüşe, artan maliyetlere ve zamanın etkin kullanılmamasına yol açtığı görülmektedir (Lewin, Lippit ve White, 1939, s. 273).

Bu iklim tipinde verimlilik ön planda tutulur. Her çalışanın kendi amacına ulaşması ve sorumluluk sahibi olması hedeflenir. Bu liderlik tarzında yönetici kesim tarafından inovatif ve kreatif (yaratıcı) çalışmalar desteklenir. Hedefe giden yollar karşılaştırılarak en iyi yol belirlenir. Çalışanların yüksek performansı ödüllendirilir. Çalışanlar arasında resmi iletişim yüksektir ve yardım her zaman teşvik edilir. Yönetici kesimden çalışanlarına sürekli performans artırma ve daha iyisini yapabileme vurgusu yapılır. Altı temel liderlik stili vardır. Her biri farklı duygusal zeka yetkinliklerinden ortaya çıkmıştır ve örgütsel iklimi farklı şekillerde etkilemektedir. Bunlar; zorlayıcı, otoriter, katılımcı, demokratik, başarıya yönelik liderlik ve koçluktur (Goleman, 2000, s. 81).

4.1.2.5. Mc Gregor X-Y Kuramı

Douglas McGregor (1960) insan doğası, kişiliği ve davranışları üzerine bazı varsayımlarda bulunarak iki liderlik tipi geliştirmiştir. Bunlar X ve Y teorisi. X teorisine göre yöneticiler, insanların tembel olduklarını, sorumluluktan kaçındıklarını ve sadece hayatlarını sürdürmek için çalıştıklarını varsaymaktadır. Bu teori aynı zamanda işçilerin kontrol, ceza ve tehdit yolu ile çalıştırılabileceğini savunmaktadır. Douglas McGregor (1960) X teorisinde insanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını, tembel olduklarını, sorumluluktan kaçındıklarını, ancak zorunlu işleri gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Aynı zamanda X teorisi, tüm eylemlerin izlenmesi gerektiğine ve sorumlu kişiye eylemin sonuçlarına göre doğrudan bir ödül veya kınama cezası verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu yönetim tarzının, motive olmayan bir işgücünü motive etmek için kullanıldığında daha etkili bir yöntem olacağı da belirtilmektedir (M. Durham, R. Durham ve A. Durham, 2005, s. 69).

Y teorisi ise X teorisinin aksine insanların örgütle ilgilendiğini, sorumluluk aldıklarını ve kendi kendilerini kontrol ederek çalıştıklarını varsaymaktadır. Y teorisi çalışanların yaratıcı olmalarını, sorumluluk almalarını ve belirlenen hedef ile kendi hedeflerini bütünleştirmeyi sağlayarak kişisel gelişimlerini gerçekleştirmeleri gerektiğini savunmaktadır (Robbins ve Judge, 1993, s. 205). Y teorisinin, çalışanların karşılaşabilecekleri zorluklar üzerinde geliştiği ve kişisel performanslarını iyileştirmeye neden olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu teoriye göre işçiler, işleri için tam sorumluluk

alma eğilimindedirler. Çalışanların kaliteli ve daha yüksek bir standartta ürün üretmek için üstleri tarafından sürekli denetime gereksinim duymamaktadırlar (Mc Gregor, 1960, 33–34; M.Durham, R. Durham ve A.Durham 2005, s. 69)

4.1.2.6. “Z” Kuramı veya “Z” Teorisi

Z teorisi William Ouchi tarafından yeni alfabetik organizasyon ve yönetim teorisi olarak ortaya atılmıştır.1980'lerin Asya ekonomik patlaması sırasında popüler olan yönetim tarzı Japon yönetim tarzıydı. Bu yönetim tarzının ABD ortamında uygulamalarına dayanan Z teorisinin özü çalışanın refahı üzerine güçlü bir şekilde odaklanma ile onlara yaşam için bir iş sağlayarak şirkete olan bağlılıklarını artırmayı içeriyordu (Aithal ve Kumar, 2016, s.2457).

Bu teorinin çalışanlar hakkında ileri sürdüğü bazı varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlar ise şu şekildedir (Aithal ve Kumar, 2016, s. 2457):

- Çalışanlar, çalıştıkları kişilerle mutlu ve samimi bir çalışma ilişkisi kurma eğilimindedirler.
- Çalışanlar, şirketleri tarafından desteklenmelerini beklemektedirler.
- Çalışanlar aile kültürünün, geleneklerin ve sosyal kurumların işin kendisi kadar önemli olduğunu kabul eden bir çalışma ortamına değer verirler.
- Yönetim, çalışanlarına yüksek derecede güven duymalı ve çalışanlarının karar verme kapasitelerinin gelişmesini sağlamalıdır.

4.1.2.7. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik davranış teorileri ile öne çıkan Ohio State çalışmaları, Ohio State Üniversitesinde uzun yıllar yönetim ve liderlik araştırmalarında öncü otorite olmuştur. 1945 yılında, Ohio State Üniversitesi çalışmaları liderlik davranışı boyutlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır (Robbins, 1998, s.12). Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, araştırmaları sırasında dikkate aldıkları ve başlatıcı yapı olarak adlandırdıkları iki lider davranış türü tanımlamışlardır. Bunlardan ilki; bir liderin astlara karşı ne kadar hassas olduğunu, fikirlerine ve duygularına saygı duyduğunu ve karşılıklı güven oluşturduğunu açıklar. Takdir etmek, sorunları dikkatle dinlemek ve astlardan önemli kararlar hakkında girdi almak, dikkate alınması gereken lider davranış örneklerdir. İkincisi ise bir liderin ne kadar görev odaklı olduğunu ve astların çalışma faaliyetlerini hedefe ulaşma yolunda ne ölçüde yönlendirdiğini açıklar. Bu tür liderlik davranışı, astların performanslarını, çok çalışmaya yönlendirmeyi, iş faaliyetleri için net kurallar koymayı ve sıkı kontrol sağlamayı içerir. Ohio State çalışmaları liderlik faaliyetlerinin yüksek olduğu çalışma gruplarında iş tatmininin daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Nystrom, 1978, s. 328).

4.1.2.8. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert öncülüğünde yapılan çalışmalar, bir organizasyonun üyeleri arasında yüksek düzeyde motivasyonun gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Michigan Üniversitesi'nde ve Ohio Üniversitesindeki benzer liderlik çalışmaları yürütülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda Ohio Üniversitesindeki çalışmaya benzer biçimde lider davranışlarının kişiye yönelik olma ve işe yönelik olma gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür (Luthans, 2008, s.426).

Johns ve Moser'e göre (2001) işe yönelik lider, ast durumdaki çalışanların kurallar ile belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder, Ayrıca bulunduğu makamın kendisine verdiği cezalandırma yetkisini kullanır. Kişiye yönelik lider ise çalışan ve ast durumundaki kişilerin kişilik özelliklerine bakar ayrıca her astın kişisel ihtiyaçlarına odaklanan davranışlar sergiler (Johns ve Moser, 2001 s.116).

4.1.2.9. Yönetim Biçimi Matrisi

Blake ve Mouton (1962) Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanan "yönetim biçimleri", "yönetim tarzı matrisi" ve "yönetimsel ızgara modeli" gibi çeşitli adlarla adlandırıldığı iki boyutlu bir liderlik teorisi geliştirmiştir. Liderlik davranışını; üretime ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmak üzere iki farklı temele dayandırmışlardır. Blake ve Mouton'un (1962) liderlik ızgarasının iki eksenini bulunmaktadır. Y eksenini insanlar için olan endişeyi, X eksenini ise üretim için olan endişeyi göstermektedir. Yatay eksen yani X eksenini; sonuçlar, performans kârı ve misyon gibi konuları içerirken, dikey eksen (Y eksenini) insanlarla ilgili endişeyi, üyelere destek olmayı, çalışanların iş güvenliği için duydukları endişeyi, güven ve saygıya dayalı sonuçları kapsamaktadır (Blake ve Mouton, 1991, s. 26).

Liderlik kılavuzundaki liderlik stilleri Blake ve Mouton (1978) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Blake ve Mouton, 1978, s. 11):

- **1.1 Tip:** Etkili olmayan lider, hem üretim hem de insanlar için düşük endişeye sahiptir;
- **9.1 Tip:** Görev lideri, üretim için yüksek bir endişeye ve insanlar için düşük bir endişeye sahiptir;
- **1.9 Tip:** Klüp lideri, insanlar için yüksek bir endişeye ve üretim için düşük bir endişeye sahiptir;
- **5.5 Tip:** Örgüt lideri, dengelidir, hem üretim hem de insanlar için orta derecede endişeye sahiptir;
- **9.9 Tip:** Ekip lideri, hem üretim hem de insanlar için yüksek bir endişeye sahiptir. Bu lider maksimum performans ve çalışan memnuniyeti için çaba göstermektedir.

Blake ve Mouton'a göre (1985); Ekip lideri (9,9) genellikle en etkili stil olarak kabul edilir. Çünkü çalışanları görevlerini yerine getirmek için birlikte çalışmaya teşvik eder ve en tatmin edici çalışma ortamını onlara sağlar. Klüp lideri (1,9) ise sonuçlara ulaşmak yerine insanlara en çok vurgu yapıldığı durumda ortaya çıkar. Sonuçlar için düşük, insanlar içinse yüksek endişe duyulan bir durumu vurgular. Bu tip liderler astlarına önem veren, başarıya kayıtsız bir davranış sergiler. Görev lideri (9,1) ise operasyonel verimlilik ana odak noktası olduğu durumda ortaya çıkar. Astlarına emir vererek çalışma yapar. Örgüt lideri (5,5) hem insanlar hem de verimlilik için ılımlı bir endişe derecesini yansıtır. Yoksul yönetim yani etkili olmayan lider (1,1) hem kişilerarası ilişkiler açısından hem de iş başarısı açısından çok az çaba sarf edildiği durumda kendisini gösterir. Bu liderin kayıtsız doğası, çalışanlarından çekingen yapısı nedeniyle başarı oranı düşüktür (Blake ve Mouton, 1985, s. 13)

Tablo 4.1. Yönetim Biçimi Matris Tablosu (Blake ve Mouton, 1991 s.29).

Yönetim Biçimi Matrisi										
Kişi ilgili	9	1.9								9.9
	8									
	8									
	7									
	6									
	5				5.5					
	4									
	3									
	2									
	1	1.1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yapıyı Harekete Geçirme										

4.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranışsal yaklaşımlar da zamanla değişen çevresel koşulları açıklamak için yeterli olmayınca, durumsal yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Durumsal yaklaşıma hakim olan genel görüş liderin etkinliğini içinde bulunulan koşulların belirlemesidir. Görüldüğü üzere liderlik; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreci kapsamaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s. 140).

4.1.3.1. Durumsallık Yaklaşımı-Liderlik İlişkisi

Durumsal liderlik, hem emir verici hem de destekleyici boyutları birleştiren bir liderlik teorisidir. Bu nedenle boyutların her biri belirli bir durumda doğru bir şekilde uygulanmalıdır. Durumsal liderlik teorisi altında faaliyet gösteren liderler, belirli bir görevi yerine getirme konusundaki bağlılıklarını göstererek çalışanlarını değerlendirmek zorundadırlar. Bu tür liderlik, liderlerin davranışlarını ve liderlik tarzlarını astlarının taahhüdüne göre değiştirmelerini talep eder (Kindle, 2009). Özetle, içinde bulunan duruma göre hareket eden bir lider, hem yeni hem de aniden ortaya çıkabilecek olan fikirlere karşı daha duyarlı, hem de başkalarına karşı daha ılımlıdır.

Durumsallık yaklaşımı liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak soyut bir kavram haline getirmiştir. Bu tip yaklaşımın ana fikrini her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesi oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım lider etkinliğinin durumlara bağlı olarak gelişebileceği düşüncesini savunmaktadır (Naktiyok, 2009, s. 23).

Durumsal liderler, istenen hedefleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için astlarına uygun rehberlik ve görev desteği vermeleriyle bilinirler. Bu tip liderler sorunları aşmak için bu sorunları yenilikçi ve hızlı bir şekilde ele alırlar. Böylelikle çalışanlarının verimliliğini arttırmış olurlar (Cnaff ve Wright, 2013, s. 6).

4.1.3.2. Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fred Friedler ilk olarak, Deneysel Sosyal Psikolojideki Gelişmelerden (1964) ve daha sonra Liderlik ve Etkili Yönetim'in (1974) önerilerinden yararlanarak, 12 yıllık araştırmasının sonucunda 1974'te tek bir etkili liderlik tarzı fikrini ortaya koydu. Ona göre liderlik duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Liderlik tarzı ile durum arasındaki etkileşim, liderlik davranışının etkinliğini tahmin eder. Başka bir deyişle, her iki liderlik davranışı türü de etkili olabilir, ancak liderin faaliyet gösterdiği durum, bir davranış türünün diğerinden daha etkili olup olmayacağını belirler. Liderlik davranışını görev ve ilişki odaklı olmak üzere bu iki ikilem üzerinden yürütür (Kuhn, 2007, s. 3)

Bu kuram, bir bireyin, bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının ya da başarılı bir lider olmasının, yalnızca kendi kişisel özellik ve yeteneklerine yalnızca kendi kişisel özelliklerine, yeteneklerine ve grup üyeleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesine bağlı olmadığını öne sürer (Erdoğan, 1991, s. 340).

4.1.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Martin Evans ve Robert House (1971) tarafından geliştirilen yol-amaç liderlik teorisi, iyi performans seviyelerini teşvik etmek için liderlerin etkinliğinin lider ve takipçiler arasındaki tamamlama derecesi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yol-Amaç teorisini dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Organ ve Bateman, 1986, s.335):

- **Yönlendirici Lider:** Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.
- **Destekleyici Lider:** Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
- **Katılımcı Lider:** Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu lider ise, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

4.1.3.4. Vroom–Yetton Normatif Kuramı

Bir diğer durumsallık yaklaşımı Vroom-Yetton-Jago modelidir. İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş, Victor Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilip yaygınlaştırılmıştır. Bir liderin astlarını karar verme sürecine dâhil etmesi ve karar verme boyutunun hem normatif hem de betimleyici tarzda incelenmesinin gerekliliği konusunda bir başlangıç yapmıştır. Ekip olarak karar verme sürecine katılmak mantıklı bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Mekanizmalar birbirinden bağımsız olarak kabul edilemez, çünkü etkileşimleri karmaşıktır. Astların karar verme katkısı kuruluş tarafından kabul edilirse, örgütsel performans artar (Vroom ve Jago, 1973, s. 324).

Liderliğin Vroom-Yetton normatif modeli yöneticiler için oldukça önemlidir. Bunun nedeni bu modelin liderlerin farklı durumlarda farklı karar verme yöntemlerini nasıl kullanmalarını gerektirdiğine dair bir model sağlamasıdır. Bu modeli örneklemek gerekirse, lider kişi, iki veya daha fazla alt çalışanı kapsayan bir alt ve grup problemine ait bireysel sorunlarla ilgilenir (Çelik, 1999, s. 24).

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi bulunmaktadır (Çelik, 1999, s. 24). Bu karar verme biçimleri Tablo 4.2’de verilmektedir.

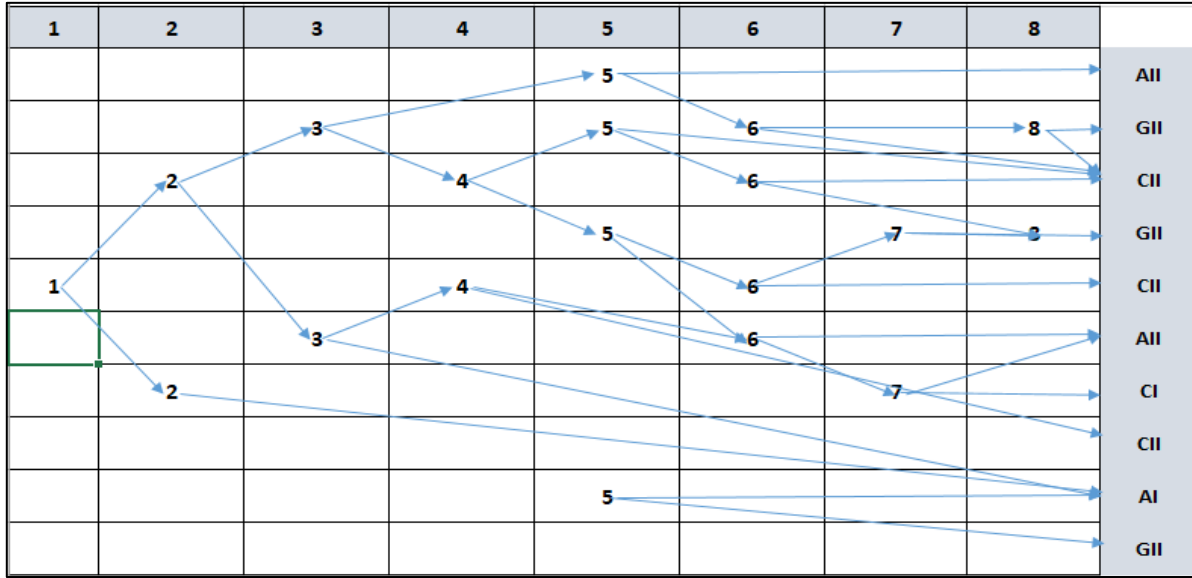
Tablo 4.2. Vroom ve Yetton'un Lider-Katılma Modeli (Çelik, 1999, s. 24).

Karar Tarzı Kodu	Tanımı
Yetkici AI	Yönetici kararı tek başına alır.
Yetkici AII	Yönetici astlarından bilgi alır, ancak kararı tek başına alır. Astlarını durumla ilgili olarak isterse bilgilendirebilir.
Danışmalı CI	Yönetici durumu astlarına açıklar, bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister. Astlar grup olarak toplanmazlar ve yönetici tek başına karar alır.
Danışmalı CII	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ancak kararı yönetici tek başına alır.
Grup GI	Yönetici ve astlar durumu tartışmak için toplanırlar ve karar grup halinde alınır.

Vroom ve Yetton'da (1973) normatif modellerin tartışmasının hemen hepsi grup sorunlarına yöneliktir; Bununla birlikte, modelin daha fazla gözden geçirilmesi ve genişletilmesi konusundaki tartışmalarında, hem bireysel hem de grup problemleri için bir model olasılığını tartışmak ve her iki tip için de karar süreçlerinin seçimini düzenleyen geçici bir model sunuyorlar. Jago ile yürüttükleri araştırma ile bu açığı kapattıklarını öne sürmüştür (Vroom ve Jago, 1973, s. 325).

Vroom ve Yetton'un kuramında yer alan sekiz durumsallık sorusu aracılığı ile özel bir yol önerilmektedir. Lider bu soruları evet ya da hayır şeklinde yanıtlayarak sekiz karar verme biçiminden hangisini tercih edeceğine karar verir. Lider kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirler (Çelik, 1999, s. 25).

1. Kalite Gereksinimi: Kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
2. Katılma Gereksinimi: Karara astların katılması ne kadar önemlidir?
3. Liderin Bilgisi: Lider yüksek kalitede karar verebilmesi için yeterli bilgiye sahip mi?
4. Problemin Yapılandırılması: Problem iyi bir şekilde yapılandırılmış mıdır? (örneğin; tanımlı, açık, organize olmuş, çözüme katkıda bulunabiliyor mu, zaman sınırı var mı? vs.).
5. Katılma Olasılığı: Eğer lider kararı tek başına alırsa bu kararın astlar tarafından kabul edilmesi kesin midir?
6. Amaç Uygunluğu: Problemin çözümüne ulaşmak için astlar organizasyonun amaçlarını paylaşıyor mu?
7. Astların Çatışması: Astların paylaştığı örgütsel hedefler, bu sorunun çözümüne yardımcı olabilir mi?
8. Astların Bilgisi: Astlar yüksek kalitede karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?

Tablo 4.3. Karar Ağacı Modeli (Vroom ve Jago 1973)

4.1.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık teorisi görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki boyutta tanımlanmaktadır (Yukl, 1989, s. 264). Hersey ve Blanchard bu iki boyutlu modelin her koşulda en iyi liderlik tarzı olmadığını belirtmiştir. Hersey ve Blanchard'ın bu iki boyutlu modelin görev ve ilişki arasındaki etkileşimin önemli bir değişken olarak düşünülmesi gerektiğini ima ettiği aşikârdır (Hersey ve Blanchard, 1977, s.).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi yönetsel liderlik alanındaki en iyi bilinen teorilerden birisidir. Hersey ve Blanchard'a göre bir lider bir çalışanın veya astının olgunluk seviyesine göre farklı liderlik stilleri uygular. Teori, etkili yöneticilerin bir takım stillere sahip olduğunu ve karşılaştıkları çevresel değişkenlere cevap olarak stillerini değiştirebileceklerini önermektedir. Ayrıca, teori, yöneticilerin teorinin kendisini anlayarak yönetim yeteneklerini geliştirmeyi öğrenebileceklerini savunur. Görevle ilgili olgunluk seviyesi terimi, 1970'lerde durumsal liderlik teorisinin ilk konsolide baskılarında tanıtılmıştır (Graeff, 1997, s. 154).

4.1.3.6. Reddin'in Üçboyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir. Reddin (1971) bir liderin resmi anlamda gerçekten bir yönetici olmadığını belirtmiştir. Lider, grup hedeflerine ulaşmak için sorumlu olan öncelikli kişi olarak tanımlanmıştır. Liderin etkinliği, grup hedeflerine ulaşmak için takipçilerini

etkilediği ölçüde yüksektir. Bu teori; göreve yönelim, işe yönelim ve etkililik olmak üzere üç boyutu birden yapısında bulundurduğu için 3D teorisi olarak adlandırılmaktadır (Reddin, 1971. s.3)

Reddin (1970) görev kaygısının yarattığı kişilik unsurlarının ve insanların durumu ile ilgili taleplerinin her yerde etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya etkililik boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özelliklerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95):

- Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.
- Etkili Kopuk Lider (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.
- Etkisiz Adamış Lider (Otoriter-Autocrat): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya yeltenmediği gibi, aşağıdan yukarıya iletişime de inanmaz. Bu liderler genelde iş hayatında yeni fikirlere çok açık olmadığı gibi, başkalarını dinleme konusunda da isteksizdirler.
- Etkili Adamış Lider (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- Etkisiz İlgili Lider (Görevci-Missionary): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler denetimle ilgilenmezler.
- Etkili İlgili Lider (Geliştirici-Developer): Kişiler tarafından güven duyulan, bireyleri geliştirmeye ilgilenen bu lider, karşısındakileri dinlemeyi ve haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı -Compromiser): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

- Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeçi-Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

4.2. Modern (Çağdaş) Liderlik Yaklaşımları

Modern liderliği karakterize eden iki faktör davranışların çoğunda bulunmaktadır. İşi başlatan ve organize eden bir faktör, görevleri yerine getirmeye odaklanır. Çalışanlar için dikkat çeken ikinci faktör ise iyi iş yapanların öz-çıkar tatminine odaklanır (Bass ve Avolio, 1990, s. 24).

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan "modern" yaklaşımı geliştirmişlerdir (Zel, 2001, s. 113).

4.2.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Dönüştürücü liderlik kuramı ilk olarak 1978'de James McGregor Burns tarafından yayınlanmış ve daha sonra Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüştürücü liderler, üyelerini etkili ve verimli olma konusunda motive ederek bir takım olumlu değişikliklere yönlendirme yeteneğine sahip olan kişilerdir (Luthans, 1995, s.357). Dönüştürücü lider vizyon sahibi ve uzun vadeli hedef odaklıdır. Dönüştürücü lider kişisel inanç ve değer sistemini ifade etmektedir. Bass (1985) dönüştürücü liderlerin, beklentilerin üzerinde performans gösterdiklerini, daha başarılı ve uyumlu takımlar oluşturduklarını ve bu takımların üyelerinin kişisel ve mesleki gelişimiyle ayrı ayrı ilgilendiklerini ifade etmektedir (Luthans, 1995, s. 358).

Üstün liderlik performansı ile dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip liderler; çalışanlarının çıkarlarını genişletip yükselttiğinde, grup için bir amaç belirlediklerinde, misyonu oluşturup onlara benimsettiklerinde ve çalışanlarını grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya yönelttikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderler istedikleri sonuçları bir veya daha fazla yolla elde edebilmektedirler. Dönüştürücü liderler takipçileri için karizmatik olabilmekte böylece onlara ilham verebilmektedirler. Her çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilmekte veya entelektüel olarak çalışanları uyarabilmektedirler. Çalışanlarını kendileriyle özdeşleştirmekte ve kendilerine yüksek derecede güven duyulmasını sağlamaktadırlar (Bass ve Avolio, 1990, s. 24).

Dönüştürücü liderlerin uyguladıkları beş belli başlı yönetim tarzı bulunmaktadır (Luthans, 1995, s. 428):

- Karizma (charisma): Bu bileşen; değerler, inançlar ve misyon duygusuna odaklanan liderin karizmatik eylemlerini ifade etmektedir. Bu karizmatik eylemler; en önemli değerler ve inançlar hakkında konuşmak, kolektif misyon ve amaca vurgu yapmak ve kararlarının etik etkilerini göz önünde bulundurmadır (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003, s. 271).
- İdealleştirerek Etkileme (idealized influence): Bir liderin karizmatik, güçlü ve kendinden emin olup olmadığını göstermektedir.
- İlham Verme (inspiration): Bir liderin astları için rol model olarak hareket etme kapasitesini, ilham verici motivasyon ise liderlerin takipçilerinin hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşması için onlara rol model olma durumunu ifade etmektedir.
- Entellektüel Uyarım (intellectual stimulation): Bu bileşenin, takipçilerde zekâ, rasyonellik, dikkatli problem çözüme, yaratıcı düşünme ve zor sorunlara çözüm bulma konusunda meydan okuma fırsatı verdiğini ifade etmektedir.
- Bireysel ilgi (individualized consideration): bu boyut sadece bir grubun üyelerini değil bireysel olarak takipçileri geliştirmekten bahsetmektedir. Lider, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına dikkat çekerek, danışmanlık yaparak ve destek olarak takipçiyi tatmin edecek ve kendilerini geliştirmeye İmkân verecek fırsatlar yaratarak onları motive edecektir. Buradaki liderin amacı sadece takipçilerin ihtiyaçlarını tanımak ve tatmin etmek değil, aynı zamanda onların tam potansiyellerine ulaşmaları için onlara rehberlik etmek ve koçluk yapmaktır.

Bireysel ihtiyaçların bir organizasyonun ihtiyaçları ile uyumu, ilham verici motivasyonun temel bir stratejisidir. Dönüştürücü liderler, organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve stratejik hedeflerini açıklığa kavuşturarak ve çalışanlar arasında güçlü bir kararlılık duygusu yaratarak ekip çalışması ve bağlılık ruhunu beslemeye çalışırlar (Renjith, Renu ve George, 2015, s. 115-117).

Dönüştürücü liderler ilham verici bir ortam yaratarak, çalışanlarını motive edecek ve onların motivasyon seviyelerini yükseltecektir (Rowold ve Heinitz, 2007, s. 121). Dönüştürücü liderler

rekabetçi, performans odaklı bir örgüt kültürü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak dolayısıyla örgütte pozitif bir inovasyon iklimi oluşacaktır (Sarros, Cooper ve Santora 2008, s. 148).

4.2.2. Babacan (Paternalistic) Liderlik

Babacan yani Paternalist liderlik, güçlü disiplini ve otoriteyi babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birleştiren bir liderlik tarzıdır. Babacan liderlik anlayışı, karşısındaki kişiye güç ve itibar sunmaktadır (Farh ve Cheng, 2000, s. 93).

Babacan liderlik çalışmalarının başlangıcı, Tayvan'daki işletme sahibi ve yöneticilerin liderlik anlayışları ve davranış stillerinin batı ülkelerindeki yöneticilerinkinden oldukça farklı olduğunu tespit eden Silin'in (1976) çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Tayvan'daki yöneticilerin didaktik (öğretici), ahlaki, astlarına karşı mesafeli ve merkezi otoriteye sahip davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Gerçek, 2018, s. 111). Westwood ve Chan (1992) paternalizmi, güçlü otoritenin baba şefkati ile birleştirildiği bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır (Westwood ve Chan, 1992, s. 125). Babacan tavrı sergileyen liderler çalışanlarının özel yaşamlarına kadar girerek onlara "baba" gibi ilgili ve saygılı davranmaktadırlar (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 269).

Paternalistlik liderliğ üç unsura ayırmıştır. Bu unsurlar; hayırsever, ahlaki ve otoriter liderlik stillerini içermektedir (Dedahanov, Bozorov ve Sung, 2019 s. 3).

- **Hayırsever Liderlik:** Çalışanlarının ve ailelerinin refahı, ihtiyaçları için içselleştirilmiş bir lider davranışı olarak ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000, s. 104-105)
- **Ahlaki Liderlik:** Üstün kişisel erdemleri, öz disiplini ve bencilliği gösteren bir liderin davranışı olarak tanımlanır (Dedahanov, Bozorov ve Sung, 2019, s. 3).
- **Otoriter Liderlik:** Liderin astları üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddia eden ve alt çalışanlarından kesintisiz bir itaat talep eden davranış olarak tanımlanır (Cheng vd., 2004, s. 91).

Sinha (1990)'a göre babacan liderlik, yöneticilerin bireyler için bir otorite sembolü olan "baba"nın iş yerindeki bir kopyası olduğu varsayımını içermektedir. Babacan liderliğin hâkim olduğu kültürlerde, sorumluluğu altında bulunan kişilerin korunmasıyla ilgilenme ve karşılığında sadakat bekleme eğilimi bulunmaktadır (Sinha, 1990, s.72).

5. MATERYAL VE METOD

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, liderlik tarzının yenilikçilik iklimine, yenilikçilik ikliminin ise çalışanların yenilik yapma davranışına olan etkisini incelemektir. Gerçekleştirilen bu araştırma; iş yerinde yenilikçilik ikliminin, çalışanların yenilik yapma davranışları ve liderlik tarzlarının yenilikçilik iklimine etkilerinin incelenmesi açısından önem taşımaktadır.

5.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Mersin ilinde lojistik alanında faaliyet gösteren 19 Forwarder firması oluşturmaktadır. Bu çalışmada, 19 Forwarder firmasında çalışan beyaz yakalı tüm personele tam sayım yöntemi ile anket uygulanmış ve 114 beyaz yakalı çalışandan veri elde edilmiştir. Ancak 7 anket hatalı doldurulduğundan değerlendirme dışı bırakılarak 107 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu çalışmada, Mersin ili küresel çapta uluslararası ticaretle uğraşan birçok forwarder firmasının bulunması nedeniyle tercih edilmiştir (Utikat, 2019).

5.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu ve Metodoloji

Bu çalışmada, yenilikçilik iklimi ile çalışanların yenilik yapma davranışları arasındaki ilişkiye liderlik algılarının etkileri hakkında yapılan çalışmalarla ilgili ulusal ve uluslararası alanda yapılmış çalışmaları kapsayan kapsamlı bir literatür araştırması yapılmış ve bu konular hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Araştırmayı sade bir şekilde ifade edecek tarzda hipotezler öne sürülmüş ve öne sürülen bu hipotezlerin sınanması için gerekli olan verilerin toplanacağı ölçekler belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan veriler elektronik ortamda anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Veri elde etmede kullanılan anket; yenilikçilik iklimi, yenilik yapma davranışı, dönüştürücü liderlik ve babacan liderlik olmak üzere 5'li Likert yapısındaki 4 ölçekten oluşmaktadır. Ayrıca çalışmada kullanılan bu ölçeklere; yaş, medeni durum, çalışma pozisyonu, aylık gelir düzeyi, eğitim düzeyi ve iş deneyimi olmak üzere altı demografik soru eklenmiştir.

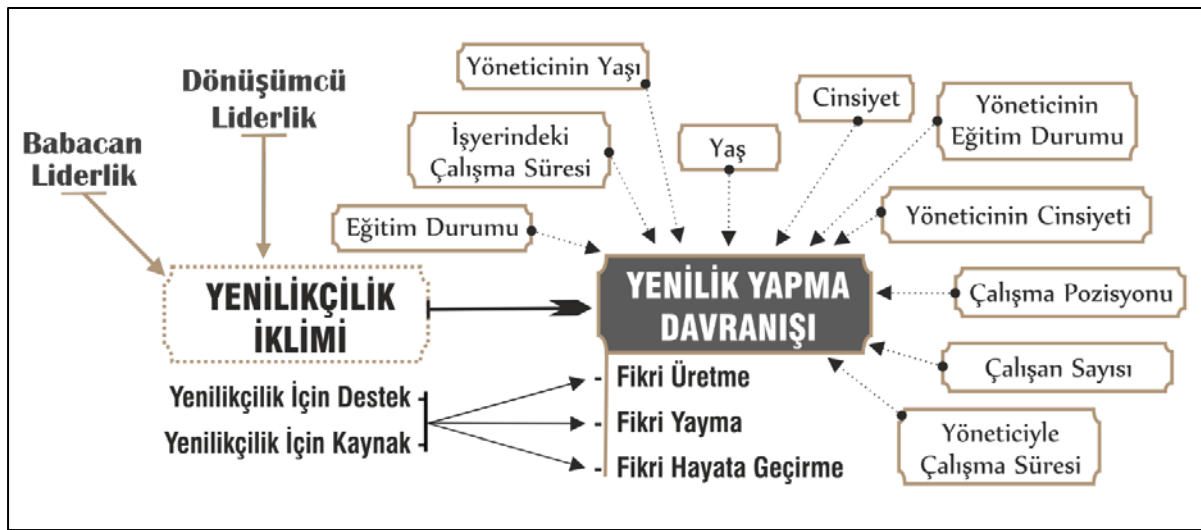
Araştırmada, Önhon ve Turgut (2016)'un "Türkiye'de Telekomünikasyon Sektöründe İş Yerlerindeki Yenilikçilik İklimi İle Çalışanların Yenilik Yapma Davranışları Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Liderlik Algılarının Etkileri" başlıklı tezinde kullandıkları anket kullanılmıştır.

Yenilikçilik iklimi ölçeği 16 maddelik yenilik için destek ile 6 maddelik yenilik için kaynak olmak üzere 2 boyuttan ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Yenilik yapma davranışı ölçeği ise 3

maddelik fikri üretme, 3 maddelik fikri yayma ve yine 3 maddelik fikri hayata geçirme olmak üzere 3 boyuttan ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır. Babacan liderlik ölçeği ise tek boyuttan ve 24 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeği de tek boyuttan ve 24 maddeden oluşmaktadır.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın ana bağımlı değişkeni yenilik yapma davranışı, alt bağımlı değişkenleri fikri üretme, fikri yayma ve fikri hayata geçirmedir. Araştırmanın ana bağımsız değişkeni yenilikçilik iklimi, alt bağımsız değişkenleri ise yenilik için destek ve yenilik için kaynaktır. Diğer bağımsız değişkenler ise babacan liderlik ve dönüşümcü liderliktir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Babacan liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik özelliği arttıkça yenilikçilik iklimi artar.

H_{1d}: Babacan liderlik özelliği arttıkça yenilikçilik iklimi artar.

H_{1e}: Yenilikçilik iklimi ile yenilik yapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Yenilikçilik iklimi arttıkça yenilik yapma davranışı artar.

H_{1g}: Yenilikçilik iklimi arttıkça fikri üretme davranışı artar.

H_{1h}: Yenilikçilik iklimi arttıkça fikri yayma davranışı artar.

H_{1k}: Yenilikçilik iklimi arttıkça fikri hayata geçirme davranışı artar.

H_{1m}: Yenilik yapma davranışı çalışanın cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{1n}: Yenilik yapma davranışı yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H_{1o}: Yenilik yapma davranışı çalışanın yaşına göre farklılık göstermektedir.

H_{1p}: Yenilik yapma davranışı yöneticinin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H_{1r}: Yenilik yapma davranışı çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1s}: Yenilik yapma davranışı firmadaki çalışan sayısına göre farklılık göstermektedir.

H_{1t}: Yenilik yapma davranışı çalışanın eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1x}: Yenilik yapma davranışı yöneticinin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H_{1y}: Yenilik yapma davranışı iş yerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H_{1z}: Yenilik yapma davranışı yöneticiyle çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 24.0 (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğinin tespitinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), iç tutarlılığının tespitinde güvenilirlik analizi, frekans analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini saptamak amacıyla pearson korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla basit doğrusal ve çoklu regresyon analizi, farklılıkları saptamak amacıyla da Independent Sample T Testi ve One-Way ANOVA Testleri uygulanmıştır.

5.5.1. Frekans Analizi

Tablo 1’de araştırmaya katılan çalışanlara ait betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; örneklemin %58,9’u erkek, %41,1’i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde; örnekleimde %83,2’lik bir çoğunlukla 21-40 yaş aralığındaki çalışanların yer aldığı görülmektedir. Çalışma pozisyonları incelendiğinde ise satış, operasyon ve şef pozisyonunda çalışanın daha yoğun olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların bağlı oldukları işletmelerin %87,9’unda 10 ve daha fazla çalışan bulunmaktadır. %92,5’i üniversite mezunu olan örneklemin %85,1’i bir yıldan daha fazla iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların %68,2’si yöneticisinin erkek olduğunu, %98,1’i ise yöneticisinin 28 yaşından daha büyük olduğunu, %25,3’ü yöneticisinin lisansüstü eğitime sahip olduğunu ve %80,4’ü ise yöneticisiyle 1 yıldan daha uzun bir süredir birlikte çalıştığını ifade etmiştir.

Tablo 5.1. Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde Oranı
Çalışanın Cinsiyeti		
Erkek	63	% 58,9
Kadın	44	% 41,1
Çalışanın Yaşı		
21-30	51	% 47,6
31-40	38	% 35,6
41-50	12	% 11,2
51-60	4	% 3,7
61 ve üzeri	2	% 1,9
Çalışanın Çalışma Pozisyonu		
Satış	27	% 25,2
İnsan Kaynakları	4	% 3,7
Muhasebe	4	% 3,7
Şef	15	% 14,0
Fiyatlandırma	6	% 5,6
Operasyon	19	% 17,8
Dokümantasyon	5	% 4,7
İş Geliştirme Departmanı	3	% 2,8
Gümrük	3	% 2,8
Satın Alma	3	% 2,8
Depolama	2	% 1,9
Diğer	16	% 15,0
Firmadaki Çalışan Sayısı		
0-9	13	% 12,1
10-49	35	% 32,7
50-249	27	% 25,2
250 ve üzeri	32	% 30,0
Çalışanın Eğitim Durumu		
Lise	8	% 7,5
Ön Lisans/Meslek Yüksekokulu	11	% 10,3
Lisans/Üniversite	65	% 60,7
Yüksek Lisans	23	% 21,5
Çalışanın İşyerindeki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	16	% 14,9
1-5 yıl	51	% 47,6
6-10 yıl	22	% 20,6
11-15 yıl	14	% 13,1
16-20 yıl	2	% 1,9
21 yıl ve üzeri	2	% 1,9
Yöneticinin Cinsiyeti		
Erkek	73	% 68,2
Kadın	34	% 31,8
Yöneticinin Yaşı		
28'den az	2	% 1,9
28-35	21	% 19,6
36-43	50	% 46,7
44-51	24	% 22,4
52 ve daha fazla	10	% 9,4
Yöneticinin Eğitim Durumu		
Lise	6	% 5,6
Ön Lisans/Meslek Yüksekokulu	9	% 8,4
Lisans/Üniversite	65	% 60,7
Yüksek Lisans	25	% 23,4
Doktora	2	% 1,9

Tablo 5.1. (devamı) Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde Oranı
Yöneticiyle Çalışma Süresi		
1 yıldan az	21	% 19,6
1-5 yıl	53	% 49,5
6-10 yıl	22	% 20,6
11-15 yıl	9	% 8,4
21 yıl ve üzeri	2	% 1,9

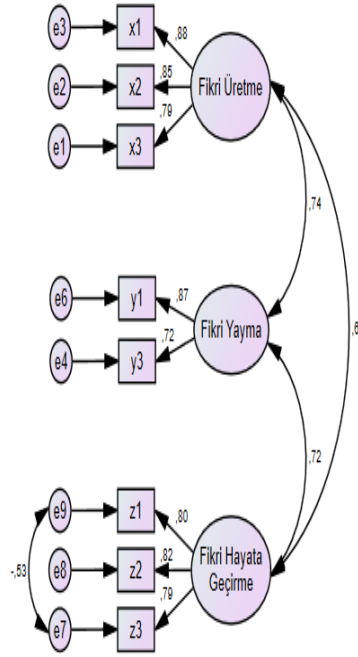
5.5.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, 3 boyut ve 9 maddeden oluşan yenilik yapma davranışı ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 5.2’de ifade edilmiştir.

Tablo 5.2. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	30,310	0,016	1,894	0,089	0,971	0,044	0,942	0,937

Tablo 5.2’de yer alan önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 30,310; p değeri 0,016; RMSEA değeri 0,089; GFI değeri 0,937; ki-kare/serbestlik derecesi 1,894; SRMR değeri 0,044; CFI değeri 0,971 ve NFI değeri 0,942 olarak saptanmıştır. Şekil 5.2’de test edilen yenilik yapma davranışı ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 5.2. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sırasında fikri yayma boyutundan 1 madde ölçekten çıkartılmış ve revize edilmiş yenilik yapma davranışı ölçeğinin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.3'te ifade edilmiştir.

Tablo 5.3. Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ölçeğin Tümü	0.900	8
• Fikri Üretme Boyutu	0.874	3
• Fikri Yayma Boyutu	0.770	2
• Fikri Hayata Geçirme Boyutu	0.806	3

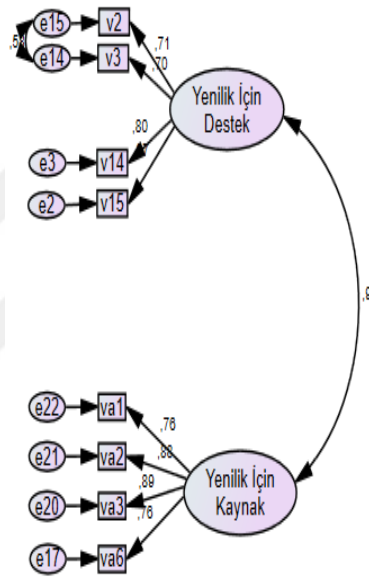
Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı fikri üretme boyutu için 0.874, fikri yayma boyutu için 0.770, fikri hayata geçirme boyutu için 0.806 ve ölçeğin tümü için 0.900 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; ölçeğin ve ölçeğin üç boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan 2 boyuttan ve 22 maddeden oluşan yenilikçilik iklimi ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanması sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 5.4'te ifade edilmiştir.

Tablo 5.4. Yenilikçilik İklimi Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	48,263	0,000	2,681	0,122	0,954	0,048	0,930	0,904

Tablo 5.4'te ifade edilen önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 48,263; p değeri 0,000; RMSEA değeri 0,122; GFI değeri 0,904; ki-kare/serbestlik derecesi 2,681; SRMR değeri 0,048; CFI değeri 0,954 ve NFI değeri 0,930 olarak saptanmıştır. Şekil 5.3'te test edilen yenilikçilik iklimi ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.

**Şekil 5.3.** Yenilikçilik İklimi Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sırasında yenilik için destek boyutundan 12 madde ile yenilik için kaynak boyutundan 2 madde çıkartılmış ve revize edilmiş yenilikçilik iklimi ölçeğinin boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.5'te ifade edilmiştir.

Tablo 5.5. Yenilikçilik İklimi Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ölçeğin Tümü	0.928	8
• Yenilik İçin Destek	0.874	4
• Yenilik İçin Kaynak	0.887	4

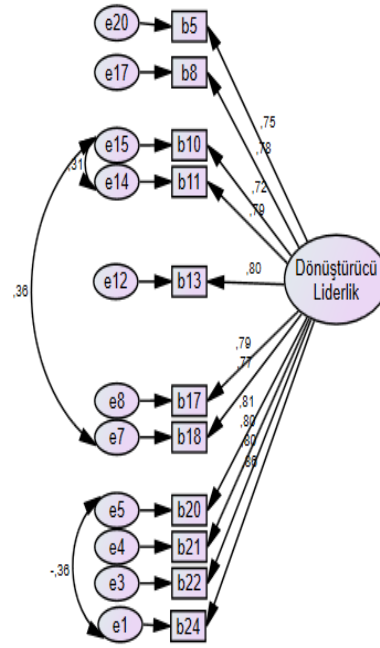
Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı yenilik için destek boyutunda 0.874, yenilik için kaynak boyutunda 0.887 ve ölçeğin tümü için 0.928 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değerlere göre; ölçeğin tümünün ve ölçeğin iki boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan tek boyuttan ve 24 maddeden oluşan dönüştürücü liderlik ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanması sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 5.6'da ifade edilmiştir.

Tablo 5.6. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	64,246	0,012	1,567	0,071	0,975	0,034	0,935	0,910

Tablo 5.6'da ifade edilen önerilen uyum değerleri incelendiğinde ki-kare değeri 64,246; p değeri 0,012; RMSEA değeri 0,071; GFI değeri 0,910 ki-kare/serbestlik derecesi 1,567; SRMR değeri 0,034; CFI değeri 0,975 ve NFI değeri 0,935 olarak saptanmıştır. Şekil 5.4'te test edilen dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.



Şekil 5.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sırasında 13 madde ölçekten çıkartılmış ve revize edilmiş ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.7’de ifade edilmiştir.

Tablo 5.7. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği - Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ölçeğin Tümü	0.949	11

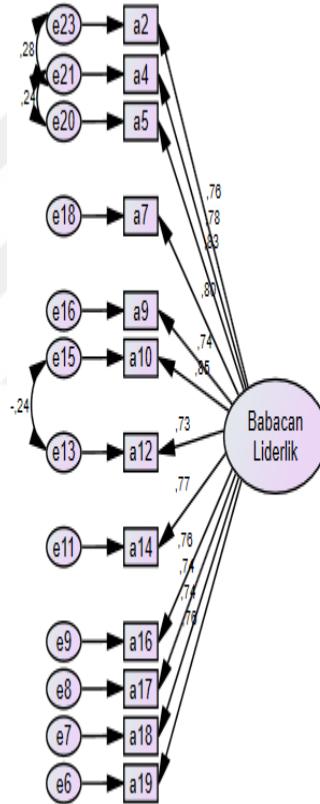
Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach’s Alpha katsayısı ölçeğin tümü için 0.949 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değere göre; ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan tek boyuttan ve 24 maddeden oluşan babacan liderlik ölçeğine Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanması sonucunda elde edilen önerilen uyum değerleri Tablo 5.8’de ifade edilmiştir.

Tablo 5.8. Babacan Liderlik Ölçeği / Önerilen Uyum Değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	p	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Önerilen Uyum Değerleri	69,945	0,040	1,371	0,057	0,980	0,036	0,930	0,906

Tablo 8’de yer alan önerilen uyum değerleri incelendiğinde; ki-kare değeri 69,945; p değeri 0,040; RMSEA değeri 0,057; GFI değeri 0,906; ki-kare/serbestlik derecesi 1,371; SRMR değeri 0,036; CFI değeri 0,980 ve NFI değeri 0,930 olarak saptanmıştır. Şekil 5’te test edilen babacan liderlik ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri belirtilmiştir.

**Şekil 5.5.** Babacan Liderlik Ölçeği / Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi sırasında 12 madde ölçekten çıkartılmış ve revize edilmiş ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5.9’da ifade edilmiştir.

Tablo 5.9. Babacan Liderlik Ölçeği - Güvenirlilik Analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Ölçeğin Tümü</i>	0.946	12

Gerçekleştirilen analizler sonucunda; Cronbach's Alpha katsayısı ölçeğin tümü için 0.946 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değere göre; ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.2'de yer alan yenilik yapma davranışı ölçeğine, Tablo 5.4'te yer alan yenilikçilik iklimi ölçeğine, Tablo 5.6'da yer alan dönüştürücü liderlik ölçeğine ve Tablo 5.8'de yer alan babacan liderlik ölçeğine ait önerilen uyum değerlerinin Meydan ve Şeşen (2011) tarafından yayımlanan uyum iyiliği istatistiklerine uygun olduğu ve bu ölçeklerin yapı geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

5.5.3. Normallik Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri Tablo 5.10'da ifade edilmiştir. Örneklem büyüklüğü (n=107) nedeniyle Kolmogorov-Smirnov değerleri dikkate alınarak sonuçlar yorumlandığında, bütünleşik olarak yenilikçilik iklimi ölçeğinden, detaylandırıldığında her iki boyutundan, yenilik yapma davranışı ölçeğinin üç alt boyutundan ve dönüştürücü liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin normal dağılım göstermediği ($p < 0.05$) görülmektedir. Bu nedenle de analiz içerisinde ek olarak skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 5.10. Normallik Test Sonuçları

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<i>Yenilikçilik İklimi Ölçeği</i>	<i>Tüm Ölçek</i>	0.091	107	0.029	0.975	107	0.044
	<i>Yenilik İçin Destek</i>	0.140	107	0.000	0.962	107	0.004
	<i>Yenilik İçin Kaynak</i>	0.135	107	0.000	0.970	107	0.016
<i>Yenilik Yapma Davranışı</i>	<i>Tüm Ölçek</i>	0.071	107	0.200*	0.977	107	0.062
	<i>Fikri Hayata Geçirme</i>	0.161	107	0.000	0.943	107	0.000
	<i>Fikri Üretme</i>	0.139	107	0.000	0.958	107	0.002
	<i>Fikri Yayma</i>	0.188	107	0.000	0.942	107	0.000
<i>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</i>		0.095	107	0.020	0.977	107	0.065
<i>Babacan Liderlik Ölçeği</i>		0.076	107	0.144*	0.986	107	0.307

* $p > 0.05$

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri Tablo 5.11’de detaylandırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; Kolmogorov-Smirnov değerine göre normal dağılım göstermeyen ölçeklere ve boyutlara ilişkin setlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu ve George ve Mallery’nin (2003) sınıflandırmasına göre bu veri setlerinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 5.11. Normallik Testleri – Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

		Statistic	Std. Error
<i>Yenilikçilik İklimi Ölçeği</i>	<i>Skewness</i>	0.062	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.694	0.463
• <i>Yenilik İçin Destek</i>	<i>Skewness</i>	-0.007	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.517	0.463
• <i>Yenilik İçin Kaynak</i>	<i>Skewness</i>	-0.038	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.541	0.463
<i>Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği</i>	<i>Skewness</i>	-0.071	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.105	0.463
• <i>Fikri Hayata Geçirme</i>	<i>Skewness</i>	-0.274	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.081	0.463
• <i>Fikri Üretme</i>	<i>Skewness</i>	-0.336	0.234
	<i>Kurtosis</i>	0.315	0.463
• <i>Fikri Yayma</i>	<i>Skewness</i>	-0.466	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.059	0.463
<i>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</i>	<i>Skewness</i>	-0.335	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.258	0.463
<i>Babacan Liderlik Ölçeği</i>	<i>Skewness</i>	-0.144	0.234
	<i>Kurtosis</i>	-0.390	0.463

5.5.4. Korelasyon Analizi

Kolerasyon, olasılık kuramında, iki farklı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal gücü ve yönünü göstermektedir. Tablo 5.12’de araştırmanın dönüştürücü liderlik ve babacan liderlik ile yenilikçilik iklimine yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloya göre; dönüştürücü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında ve babacan liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.12. Korelasyon Analizi Sonuçları-1

		<i>Yenilikçilik İklimi</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	Correlation Sig. (2-tailed)	0.512 0.000
<i>Babacan Liderlik</i>	Correlation Sig. (2-tailed)	0.457 0.000

Tablo 5.13'te yenilikçilik iklimi ve yenilik yapma davranışı değişkenlerine yönelik Pearson korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bu tabloya göre; ana bağımsız değişken yenilikçilik iklimi ile ana bağımlı değişken yenilik yapma davranışı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Alt bağımsız değişkenler yenilik için destek ve yenilik için kaynak ile ana bağımlı değişken yenilik yapma davranışı arasında da pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.13. Korelasyon Analizi Sonuçları-2

		<i>Yenilik Yapma Davranışı</i>	<i>Alt Boyutlar</i>			
			<i>Fikri Hayata Geçirme</i>	<i>Fikri Üretme</i>	<i>Fikri Yayma</i>	
<i>Yenilikçilik İklimi</i>	Correlation Sig. (2-tailed)	0.678 0.000	0.618 0.000	0.534 0.000	0.634 0.000	
<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Yenilikçilik İçin Destek</i>	Correlation Sig. (2-tailed)	0.605 0.000	0.573 0.000	0.442 0.000	0.586 0.000
	<i>Yenilikçilik İçin Kaynak</i>	Correlation Sig. (2-tailed)	0.667 0.000	0.588 0.000	0.557 0.000	0.606 0.000

* p > 0.05

5.5.5. Regresyon Analizi

Tablo 5.14'te dönüştürücü liderlik ve babacan liderlik ile yenilikçilik iklimine yönelik basit doğrusal regresyon analizinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; oluşturulan her iki modelin de p değerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 5.14. Dönüştürücü Liderlik / Babacan Liderlik & Yenilikçilik İklimi - ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	Regression	1112.099	1112.099		
	Residual	3122.667	29.740	37.394	0.000
	Toplam	4234.766			
<i>Babacan Liderlik</i>	Regression	884.425	884.425		
	Residual	3350.342	31.908	27.718	0.000
	Toplam	4234.766			

Enter yöntemiyle gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 5.15'te ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; yenilikçilik iklimindeki değişimin %25,6'sını dönüştürücü liderlikteki değişimin açıkladığı ve bu ilişkiden bağımsız olarak yenilikçilik iklimindeki değişimin %20,1'ini babacan liderlikteki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre yenilikçilik ikliminin alabileceği değerler aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

$$\text{“Yenilikçilik İklimi} = 11.514 + (0.383 \times \text{Dönüştürücü Liderlik)"} \quad (5.1)$$

$$\text{“Yenilikçilik İklimi} = 14.223 + (0.303 \times \text{Babacan Liderlik)"} \quad (5.2)$$

Tablo 5.15. Dönüşümcü Liderlik / Babacan Liderlik & Yenilikçilik İklimi - Model

		β	t	Sig.	R²	Adjusted R²
<i>Yenilikçilik İklimi</i>	<i>Constant</i>	11.514	2.579	0.000		
	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	0.383	0.063	0.000	0.263	0.256
<i>Yenilikçilik İklimi</i>	<i>Constant</i>	14.223	2.479	0.000		
	<i>Babacan Liderlik</i>	0.303	0.058	0.000	0.209	0.201

Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre; dönüştürücü liderlikteki 1 birimlik artışın yenilikçilik iklimi üzerinde 0.383 birimlik bir artışa ve babacan liderlikteki 1 birimlik artışın ise yenilikçilik iklimi üzerinde 0.303 birimlik bir artışa neden olduğu saptanmıştır.

Tablo 5.16'da yenilikçilik iklimi ile yenilik yapma davranışına yönelik olarak ayrı ayrı gerçekleştirilen çoklu regresyon analizlerinin ANOVA sonuçları görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; oluşturulan dört modelin de p değerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle bu regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği saptanmıştır.

Tablo 5.16. Yenilikçilik İklimi & Yenilik Yapma Davranışı - ANOVA

		Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
<i>Yenilik Yapma Davranışı</i>	Regression	1497.888	748.944		
	Residual	1717.739	16.517	83.323	0.000
	Toplam	3215.626			
• <i>Fikri Üretme</i>	Regression	183.036	91.518		
	Residual	405.225	3.896	91.401	0.000
	Toplam	588.262			
• <i>Fikri Yayma</i>	Regression	129.250	64.625		
	Residual	192.152	1.848	3.551	0.000
	Toplam	321.402			
• <i>Fikri Hayata Geçirme</i>	Regression	199.402	99.701		
	Residual	323.140	3.107	3.551	0.000
	Toplam	522.542			

Gerçekleştirilen dört farklı çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 5.17’de ifade edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; yenilik yapma davranışındaki değişimin %45,6’sını yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimin açıkladığı, fikri üretme boyutundaki değişimin %29,8’ini yenilikçilik ikliminin yenilik için kaynak boyutundaki değişimin açıkladığı, fikri yayma boyutundaki değişimin %39,1’ini yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimin açıkladığı, fikri hayata geçirme boyutundaki değişimin %37’sini yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimin açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre yenilik yapma davranışının alabileceği değerler aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir;

- “Yenilik Yapma Davranışı = 13.216 + (0.384 x Yenilikçilik İçin Destek) + (0.782 x Yenilikçilik İçin Kaynak)”*
- “Yenilik Yapma Davranışı = 5.712 + (0.361 x Yenilikçilik İçin Kaynak)”*
- “Yenilik Yapma Davranışı = 2.395 + (0.157 x Yenilikçilik İçin Destek) + (0.191 x Yenilikçilik İçin Kaynak)”*
- “Yenilik Yapma Davranışı = 5.109 + (0.202 x Yenilikçilik İçin Destek) + (0.230 x Yenilikçilik İçin Kaynak)”*

Tablo 5.17. Yenilikçilik İklimi & Yenilik Yapma Davranışı - Model

		β	t	Sig.	R ²	Adjusted R ²
<i>Yenilik Yapma Davranışı</i>	<i>Constant</i>	13.216	7.557	0.000		
	<i>Yenilik İçin Destek</i>	0.384	2.021	0.046	0.466	0.456
	<i>Yenilik İçin Kaynak</i>	0.782	4.400	0.000		
• <i>Fikri Üretme</i>	<i>Constant</i>	5.712	6.724	0.000		
	<i>Yenilik İçin Destek</i>	0.025	0.266	0.791*	0.311	0.298
	<i>Yenilik İçin Kaynak</i>	0.361	4.177	0.000		
• <i>Fikri Yayma</i>	<i>Constant</i>	2.395	4.094	0.000		
	<i>Yenilik İçin Destek</i>	0.157	2.472	0.015	0.402	0.391
	<i>Yenilik İçin Kaynak</i>	0.191	3.212	0.002		
• <i>Fikri Hayata Geçirme</i>	<i>Constant</i>	5.109	6.735	0.000		
	<i>Yenilik İçin Destek</i>	0.202	2.456	0.016	0.382	0.370
	<i>Yenilik İçin Kaynak</i>	0.230	2.990	0.003		

* p > 0.05

Dört modelden oluşan regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre;

- Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın yenilik yapma davranışı üzerinde 0.384 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise yenilik yapma davranışı üzerinde 0.782 birimlik bir artışa neden olduğu,
- Yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın fikri üretme üzerinde 0.361 birimlik bir artışa neden olduğu,
- Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın fikri yayma üzerinde 0.157 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise fikri yayma üzerinde 0.191 birimlik bir artışa neden olduğu,
- Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın fikri hayata geçirme üzerinde 0.202 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise fikri hayata geçirme üzerinde 0.230 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

5.5.6. Independent-Sample T Testi

Tablo 5.18'de yenilik yapma davranışı ile araştırmaya katılanların cinsiyeti ve birlikte çalıştığı yöneticinin cinsiyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; çalışanın cinsiyetine ve yöneticinin cinsiyetine yönelik test sonucunda elde edilen anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük

olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların yenilik yapma davranışının çalışanın cinsiyetine ve yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 5.18. Çalışanın Cinsiyeti / Yöneticinin Cinsiyeti & Yenilik Yapma Davranışı

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	
Çalışanın Cinsiyeti	Mean								
Erkek	29.603 2	1.248	0.266	1.77 2	105	0.079	1.89863	1.07136	
Kadın	27.704 5			1.83 3	101.92 1	0.070	1.89863	1.03599	
Yöneticini n Cinsiyeti	Mean								
Erkek	29.287 7	0.004	0.948	1.28 4	105	0.202	1.46414	1.14011	
Kadın	27.823 5			1.27 7	63.560	0.206	1.46414	1.14683	

5.5.7. One-Way ANOVA Testi

Tablo 5.19'da yenilik yapma davranışı ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve yenilik yapma davranışının çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.19. Yenilik Yapma Davranışı - Yaş

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>21'den küçük</i>	1	24.0000	.	.		
<i>21-30</i>	50	29.3000	4.82447	0.68228		
<i>31-40</i>	38	27.8684	6.38059	1.03507	1.100	0.365
<i>41-50</i>	12	28.3333	4.09730	1.18279		
<i>51-60</i>	4	32.0000	6.97615	3.48807		
<i>61 ve üzeri</i>	2	34.0000	8.48528	6.00000		

Tablo 5.20’de yenilik yapma davranışı ile çalışanların eğitim durumu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve yenilik yapma davranışının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.20. Yenilik Yapma Davranışı – Eğitim Durumu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>Lise</i>	8	28.3750	3.99777	1.41342		
<i>Ön Lisans/ Meslek Yüksekokulu</i>	11	24.8182	7.71775	2.32699	2.324	0.079
<i>Lisans/Üniversite</i>	65	29.3846	5.36101	0.66495		
<i>Yüksek Lisans</i>	23	29.3043	4.59679	0.95850		

Tablo 5.21’de yenilik yapma davranışı ile çalışanların bağlı oldukları firmadaki çalışan sayısı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve yenilik yapma davranışının çalışanların bağlı oldukları firmadaki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.21. Yenilik Yapma Davranışı – Firmadaki Çalışan Sayısı

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>0-9</i>	13	26.6154	4.94197	1.37066		
<i>10-49</i>	35	28.7429	5.64823	0.95473	0.884	0.452
<i>50-249</i>	27	29.4444	5.41603	1.04231		
<i>250 ve üzeri</i>	32	29.2813	5.66389	1.00124		

Tablo 5.22’de yenilik yapma davranışı ile iş yerindeki çalışma süresi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve iş yerindeki çalışma süresine göre yenilik yapma davranışının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 5.22. Yenilik Yapma Davranışı – İşyerindeki Çalışma Süresi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>1 yıldan az</i>	16	27.3750	3.73943	0.93486		
<i>1-5 yıl</i>	51	29.5686	5.84553	0.81854		
<i>6-10 yıl</i>	22	27.0909	5.51974	1.17681	1.962	0.091
<i>11-15 yıl</i>	14	28.7143	4.54767	1.21542		
<i>16-20 yıl</i>	2	36.0000	5.65685	4.00000		
<i>21 yıl ve üzeri</i>	2	34.0000	8.48528	6.00000		

Tablo 5.23’te yenilik yapma davranışı ile çalışılan yöneticinin yaşı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve yenilik yapma davranışının çalışılan yöneticinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.23. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticinin Yaşı

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
28-35	21	27.9048	6.03245	1.31639		
36-43	50	29.3200	5.11277	0.72305	0,511	0,728
44-51	24	29.3333	5.55343	1.13359		
52 ve daha fazla	10	27.4000	6.80196	2.15097		

Tablo 5.24'te çalışanların bağlı buldukları yöneticinin eğitim durumu ile yenilik yapma davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve yenilik yapma davranışının yöneticinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.24. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticinin Eğitim Durumu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Lise	6	26.5000	5.12835	2.09364		
Ön Lisans/Yükseköğretim	9	29.7778	6.55320	2.18440		
Lisans/Üniversite	65	28.3846	5.45061	0.67606	1.326	0.265
Yüksek Lisans	25	29.6400	5.16301	1.03260		
Doktora	2	35.5000	6.36396	4.50000		

Tablo 5.25'te yenilik yapma davranışı ile yöneticiyle çalışma süresi arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05'ten büyük olduğu ve yöneticiyle çalışma süresine göre yenilik yapma davranışının anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 5.25. Yenilik Yapma Davranışı – Yöneticiyle Çalışma Süresi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>1 yıldan az</i>	21	28.4762	4.21449	0.91968		
<i>1-5 yıl</i>	53	29.0943	5.86471	0.80558		
<i>6-10 yıl</i>	22	28.4091	5.52621	1.17819	0.581	0.677
<i>11-15 yıl</i>	9	27.8889	5.98841	1.99614		
<i>21 yıl ve üzeri</i>	2	34.0000	8.48528	6.00000		

Tablo 5.26’da yenilik yapma davranışı ile araştırmaya katılanların çalışma pozisyonu arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu tablo incelendiğinde; analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu ve iş yerinde öğrenmenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ancak hangi çalışma pozisyonları arasında anlamlı farklılığın olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 5.26. Yenilik Yapma Davranışı – Çalışma Pozisyonu

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>Satış</i>	27	29.2963	5.42654	1.04434		
<i>İnsan Kaynakları</i>	4	25.7500	6.07591	3.03795		
<i>Muhasebe</i>	4	22.5000	4.65475	2.32737		
<i>Şef</i>	15	30.0667	5.16121	1.33262		
<i>Fiyatlandırma</i>	6	26.3333	5.57375	2.27547		
<i>Operasyon</i>	19	29.5789	6.58547	1.51081	2.035	0.033
<i>Dokümantasyon</i>	5	24.4000	3.71484	1.66132		
<i>İş Geliştirme Departmanı</i>	3	32.3333	1.52753	0.88192		
<i>Gümrük</i>	3	34.3333	6.65833	3.84419		
<i>Satın Alma</i>	3	30.3333	4.04145	2.33333		
<i>Depolama</i>	2	35.5000	0.70711	0.50000		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 5.27’de ifade edilmiştir.

Tablo 5.27. Varyansların Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.168	11	95	0.320

Tablo 5.27’de yer alan sonuçlar incelendiğinde varyansların homojen olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gruptaki dağılımların eşit olmadığı da dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Scheffe testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Ancak detaylı incelendiğinde; tüm çalışma pozisyonları arasındaki eşleştirmelerde anlamlılık değeri 0.05’ten yüksek çıktığı belirlenmiş ve buna bağlı olarak da saptanan farklılığın gruplar arasından (Sum of Squares: 613.211) değil grup içinden (Sum of Squares: 2602.415) kaynaklandığı tespit edilmiştir.

6. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimlerin yol açtığı kızışan rekabet ortamı örgütleri sürekli olarak yeni ürünler üretmeye ve bu ürünleri piyasaya sürerek yeni pazarlar ya da daha çok pazar payı elde etme yarışına itmektedir. Bu nedenle bir örgütün pazarda lider olabilmesi için yeniliği yaşam biçimi haline getirmesi gerekmektedir. Yeniliğin ortaya çıkmasında ve sürekli hale gelmesinde ise insan kaynağı oldukça önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Bu unsurdan en üst düzeyde yararlanmak için liderlik tarzının yarattığı örgüt ikliminin yenilikçi olması ve çalışanları yenilik yapma davranışı konusunda motive etmesi ve onlara ilham vermesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışının örgütlerin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olduğunu düşündüğümüz bu çalışmada aşağıdaki şu önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan frekans analizi sonucunda örneklemin %58,9'unun erkek, %41,1'inin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Yaş dağılımı incelendiğinde; örnekleme %83,2'lik bir çoğunlukla 21-40 yaş aralığındaki çalışanların, çalışma pozisyonları açısından incelendiğinde ise satış, operasyon ve şef pozisyonunda çalışanların daha yoğun olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların bağlı buldukları işletmelerin %87,9'unda 10 ve daha fazla çalışan bulunmaktadır. %92,5'i üniversite mezunu olan örneklemin %85,1'i bir yıldan daha fazla iş deneyimine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların %68,2'si yöneticisinin erkek olduğunu, %98,1'i ise yöneticisinin 28 yaşından daha büyük olduğunu, %25,3'ü ise yöneticisinin lisansüstü eğitime sahip olduğunu ve %80,4'ünün ise yöneticisiyle 1 yıldan daha uzun bir süredir birlikte çalıştığını ifade etmiştir.

İki farklı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal gücünü ve yönünü göstermek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda ise dönüştürücü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında ve babacan liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca ana bağımsız değişken yenilikçilik iklimi ile ana bağımlı değişken yenilik yapma davranışı arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Alt bağımsız değişkenler yenilik için destek ve yenilik için kaynak ile ana bağımlı değişken yenilik yapma davranışı arasında da pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü ve babacan liderlik vasfının yüksek olduğu işletmelerde bu tarz yöneticiler çalışanların yenilikçi ruhunu ortaya çıkaracak yaratıcı bir örgüt iklimini kurumlarında oluşturmakta ve bu sayede onların farklı düşünce tarzlarını örgüte yansıtma imkân vererek örgütte değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmektedirler.

Enter yöntemiyle gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise yenilikçilik iklimindeki değişimin %25,6'sını dönüştürücü liderlikteki değişimin açıkladığı ve bu ilişkiden bağımsız olarak

yenilikçilik iklimindeki değişimin %20,1'ini ise babacan liderlikteki değişimin açıkladığı saptanmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre ise; dönüştürücü liderlikteki 1 birimlik artışın yenilikçilik iklimi üzerinde 0.383 birimlik bir artışa ve babacan liderlikteki 1 birimlik artışın ise yenilikçilik iklimi üzerinde 0.303 birimlik bir artışa neden olduğu belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen dört farklı çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre ise; yenilik yapma davranışındaki değişimin %45,6'sını yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimin açıkladığı , fikri üretme boyutundaki değişimin %29,8'ini ise yenilikçilik ikliminin yenilik için kaynak boyutundaki değişimin, fikri yayma boyutundaki değişimin %39,1'ini ise yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimin, fikri hayata geçirme boyutundaki değişimin %37'sini ise yenilikçilik ikliminin yenilik için destek ve yenilik için kaynak boyutlarındaki değişimi açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca dört modelden oluşan regresyon analizi sonucunda elde edilen formüllere göre;

- a) Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın yenilik yapma davranışı üzerinde 0.384 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise yenilik yapma davranışı üzerinde 0.782 birimlik bir artışa neden olduğu,
- b) Yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın fikri üretme üzerinde 0.361 birimlik bir artışa neden olduğu,
- c) Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın fikri yayma üzerinde 0.157 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise fikri yayma üzerinde 0.191 birimlik bir artışa neden olduğu,
- d) Yenilikçilik için destek boyutundaki 1 birimlik artışın fikri hayata geçirme üzerinde 0.202 birimlik bir artışa, yenilikçilik için kaynak boyutundaki 1 birimlik artışın ise fikri hayata geçirme üzerinde 0.230 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan Independent-Sample T Testi analiziyle yenilik yapma davranışı ile araştırmaya katılanların cinsiyeti ve birlikte çalıştığı yöneticinin cinsiyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Buna göre, çalışanların yenilik yapma davranışının çalışanın cinsiyetine ve yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Yapılan One-Way ANOVA testi sonucuna göre ise yenilik yapma davranışının; araştırmaya katılanların yaşına, eğitim durumuna, bağlı buldukları firmadaki çalışan sayısına, iş yerinde çalışma süresine, çalışılan yöneticinin yaşına, yöneticinin eğitim durumuna, yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenirken, yenilik yapma davranışının çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ancak belirlenen bu farklılığın gruplar arasında değil, grup içinden kaynaklandığı saptanmıştır.

Gerek Independent-Sample T Testi gerekse One-Way ANOVA testi sonuçları yeniliğin çalışma pozisyonu dışında her kesimden eşit oranda gelebileceğini göstermektedir. Bu durumun nedeni günümüzde bilgi iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin sağladığı imkânların ve onun yarattığı etkileşimlerin herkese mesleki anlamda eşit oranda kendini geliştirme fırsatı sunmasıdır. Dolayısıyla bu durum yenilikçi davranış gösterme eğiliminin her demografik özellik için eşit düzeyde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Yapılan analizler göstermektedir ki yenilikçi davranışta bulunma eğiliminin demografik faktörlerle olan ilişkisinden daha çok, bilgi iletişim teknolojisinde yaşanan hızlı değişimlerle ve bilgiye erişebilirliğin kolay olması gibi çevresel faktörlerle ilgili bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda çalışmamızdan elde edilen bu sonuçların daha önce yapılmış çalışmalarla benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Bu kapsamda Korku ve Kaya (2018) Ankara bölgesinde faaliyet gösteren 19 hastahane de 263 kişi üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş yapma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Korku ve Kaya, 2018). Sönmez ve Yıldırım (2019) ise İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 2 devlet hastahanesinde 332 hemşire üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş yapma davranışı arasında yine pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır (Sönmez ve Yıldırım, 2019, s. 55).

Örgüt iklimi aslında örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt ikliminin en önemli belirleyicisi ise liderin gösterdiği davranıştır. Eğer bir lider yeniliği örgütün tutumu ve davranışı haline getirebilirse yenilikçi bir örgüt iklimini kurumunda inşa etmiş olur. Böyle bir örgütsel iklimde çalışan personelin örgütsel gelişime ve yeniliğe olan katkısına değer verilir. Çalışanların yenilik sürecine çeşitli şekillerde katkıda bulunmasına ise izin verilir. Çünkü bugünün örgütleri artık dünün örgütleri değildir. Bugünün örgütleri yepyeni problemlerle karşı karşıya kalmaktadır bu problemlerin çözülebilmesi için farklı düşünen yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle günümüzde farklı düşünen yaratıcı çalışanları teşvik eden liderlere, onların inşa ettiği yenilikçilik iklimine ve bu iklimin pozitif sonucu olan yenilikçi iş davranışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yine yapılan literatür araştırmaları sonucunda çalışmamızda olduğu gibi babacan liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda Kurt (2013) farklı iş sektörlerinde çalışan 176 beyaz yakalı kişi ile yapmış olduğu bir araştırmada babacan liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kurt, 2013).

Bu araştırmanın sınırlılığını; sadece Mersin ilinde çalışan bireylerin değişkenler konusundaki eğilimlerinin ölçülmeye çalışılmış olması, diğer şehir veya bölgelerdeki çalışanların bakış açılarının

yansıtılmamış olması oluşturmaktadır. Aynı zamanda gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara bu çalışmanın farklı sektörlere özellikle de bilgi teknolojileri şirketlerine uygulamaları tavsiye edilmektedir. Bu çalışmanın farklı sektörlere uygulanması halinde farklı sonuçların elde edileceği düşünölmektedir. Bu çalışmada bahsedilmeyen farklı sektör çalışanlarının ve yönetim kademelerinin yenilik yapma davranışlarına hangi faktörlerin etki ettiğinin araştırılması yine bu çalışma kapsamında bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Agarwal, A. U. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-53

Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.

Aiman-Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*, 48(2), 37-42.

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and Theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, ISSN (Online), 2455-5630.

Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2016). Organizational behaviour in 21st century–'Theory A'for managing people for performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(7), 126-134.

Akkoç, İ. (2012). Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İslletme Fakültesi Dergisi*, 4(3).

Amabile, T. M. & Conti, R. (1994). *Environmental determinants of work motivation, creativity, and innovation: The case of R&D downsizing*. Technological Oversights and Foresights Conference. Stern School of Business, New York University.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Ancona, D., & Caldwell, D. (1987) Management issues facing new product teams in high technology companies. In D. Lewin, D. Lipsky & D. Sokel (Eds.), *advances in Industrial and labor relations*, Greenwich, CT: *JAI Press*, 4, 191-221.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1996). The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5:53–66.

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

Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak" örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 203-228.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.

Balachandran, M., & Thomas, I. (2007). Dimensions of organisational climate. *The Psychespace*, 1(1), 27-36.

Barker, R. A. (2001). The nature of leadership. *Human relations*, 54(4), 469-494.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier: Macmillan.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

Bass, B., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial application*. New York: Simon & Schuster.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). How to achieve integration on the human side o the merger. *Organizational Dynamics*, 13(3), 41-56.

Blake, R. R, Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*.

Bogenschneider, B. (2016). Leadership epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2).

Buckler, S. A., & Zien, K. A. (1996). The spirituality of innovation: learning from stories. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of The Product Development & Management Association*, 13(5), 391-405.

Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour: the moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), 268-284.

Cameran, M., Campa, D., & Francis, J. R. (2018). Audit effects of accounting firm organization levels. *Available at SSRN 3157562*.

Carson, P. P., & Carson, K. D. (1993). Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback. *The Journal of Creative Behavior*, 27(1), 36-45.

Ceylan, A., & Özbal, S. (2005). Yenilikçi iş davranışı ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerine bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (32), 167-184.

Chandra, A., Tripathi, D., & Chaubey, D.S. (2018). Reward Management Practices And Its Impact On Employees Motivation: An Evidence From Some Service Organizations In Lucknow, Volume No.8, Issue No. 3

Chowhan, S.S. & Shekhwat, N. (2015 E Book). *Business and management* (1.ed.), 80-91

Cnaff, A., & Wright, W. (2013). Anxiety: Counseling the job insecure client. *Journal of Employment Counseling*.

Conger, J. A. (1992). Learning to lead. San Francisco: creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1):64-74.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

Çelik Vehbi., (1999), Egitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayinlari

Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 111-132.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1770.

Demir, C., Yılmaz, ve M. K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

Durham, M. O., Durham, R. A., & Durham, R. (2005). *Leadership and success in relationships and communication: personal or internal actions*.

Echevarría, D. (2007). Cultura organizacional y estilos de dirección desde la perspectiva de género: desafíos de la empresa Cubana. *La Habana*.

Ekvall, G. (1987). *The climate metaphor in organization theory*. BASS, Bernard M./ DRENTH, Pieter S.D. (eds.), An International Review (Sage Publications).

Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.

El-Ghamry, I. (1995), *Human behavior in organizations*, House of the Egyptian Universities, Alexandria, 21.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi.

Evan, M. W. (1968). *A systems model of organizational climate*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 107-124.

Fairholm, M. R. (2002). Defining leadership: A review of past, present, and future ideas. *Centre for Excellence in Municipal Ideas, Monograph Series MS02, 2*.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context*. Palgrave Macmillan, London, 84-127

Ferguson, E. D., Hagaman, J., Grice, J. W., & Peng, K. (2006). From leadership to parenthood: The applicability of leadership styles to parenting styles. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 10(1), 43.

Fiedler F. E., Chemers, M. M. and Mahar, L. (1976) Improving leadership effectiveness: The leader match concept: Match Concept. New York: John Wiley and Sons.

Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.

Gardner, J. W. (1989). Leadership: Attributes and context. *NASSP Bulletin*, 73(514), 58.

Gerçek, M.(2018). Yöneticilerin babacan (Paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. *Harvard business review*, 78(2), 80-90

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.

Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative Science Quarterly*, 366-376.

Halis, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.

Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management And Business Research*.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). *Management of organizational behavior*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356.

Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.

James, L. & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In Magnusson, D. (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.

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

Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.

Jaques, E., & Clement, S. D. (1994). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Cambridge, MA: Carson-Hall.

Johns H. E., & Moser, H. R. (2001). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education*, 110 (1), 115-122.

John, M. C., & Taylor, J. W. (1999, April). Leadership style, school climate, and the institutional commitment of teachers. In *International Forum*, 2(1), 25-57).

Jones, G., & Spamer, M. (2011). A leadership styles competency framework for governing bodies in sport: sport management. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 17(2), 340-356.

Kindle. (2009). *Leadership: Theory and Practice*. Kindle Edition.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.

Kuhn, S. K. (2007). An overview and discussion of fred E. Fiedler's contingency model of leadership effectiveness.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.

Likert, R.L. (1967), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY

Litwin, G. & Stringer, R. (1967). *Motivation and organisational climate*. Boston: Harward University Press.

Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. *Division of research graduate school of business administration*. Printed United States of America, Boston, 29-146.

Long, C. S., Thean, L. Y., & Kowang, T. O. (2013). The transformational leadership: A possible TQM solution to increase job satisfaction. *Life Science Journal*, 10(4), 1474-1484.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior, international edition*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Luthans, F. (2008), *Organizational Behavior*. (11th Edition), Singapore: McGraw-Hill/Irwin publications

Mallery, P., & George, D. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. Boston: Allyn, Bacon.

Manning, G., & Kurtis, K. (2009). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill.Fiedler,

Mathisen, G. E., & Einarsen, S. (2004). A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.

McGregor, D., (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill, New York.

McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.

Moghim, S. and Subramaniam, I.D. (2013). "Employees' creative behaviour: The role of organisational climate in Malaysian SMEs". *Industrial Journal of Business and Management*, 8(5), 1-13.

Montes, F. J., Moreno, A. R. & Fernandez, L. M. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.

Escribá-Moreno, M. Á., Canet-Giner, M. T., & Moreno-Luzon, M. (2008). TQM and teamwork effectiveness: The intermediate role of organizational design. *Quality Management Journal*, 15(3), 41-59..

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339.

Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 299-314.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.

Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27 – 43.

Naktiyok, A. (2009). Bilgi temelli örgüt oluşturmada yöneticilerin kalite liderliğine uygun davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253- 276.

Naktiyok, A., ve Kök, S. B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.

Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector: The case of the Dutch Fire Department*. Unpublished masters thesis, School of Management & Governance, University of Twente, Netherlands.

Northouse, P. G. (2010). Authentic leadership. *Leadership theory and practice (5th ed., pp. 205-239)*. Los Angeles, CA: Sage.

Nystrom, P. C. (1978). Managers and the hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21(2), 325-331.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607 – 634

Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1986). *Organizational behavior: An applied psychological approach*. McGraw-Hill/Irwin.

Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.

Owens, R.G. (2004). *Organizational behavior in education*. New York: Pearson.

Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.

Önhon, Ö. & Turgut, T. (2016). *Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe işyerlerindeki yenilikçilik iklimi ile çalışanların yenilik yapma davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkiye liderlik algularının etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları, 14-76.

Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.

Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.

Pisanu, F., & Menapace, P. (2014). Creativity & Innovation: Four key issues from a literature review. *Creative Education*, 5(03), 145.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2012). The new frontier of experience innovation. *Image*.

Rao, J., & Weintraub, J. R. (2013). *How innovative is your company's culture?*. MIT.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. USA: Mc Graw-Hill

Reddin, W. J. (1971). *Effective management by objectives. Method of MBO*, USA: McGraw- Hill

Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.

Renjith, V., Renu, G., & George, A. (2015). Transformational Leadership in Nursing. *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts. Theory and Applications*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (1993). *Organizational behavior*, 15th ed Pearson, New Delhi. s:205

Robbins, S.P. (1994), *Örgütsel davranışın temelleri*. San Diego State University, Prentice Hall International, Ine. (Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM A.Ş. Yayınları.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.

Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

Seibert, S.E., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33-53.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553.

Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.

Sinha, J. B. (1990). *Work culture in the Indian context*. SAGE Publications Pvt. Limited.

Solomon, G. T. (2002). The role of climate in fostering innovative behavior in entrepreneurial SMEs. In *Business*.

Sönmez, B., & Yıldırım, A. (2019). The mediating role of autonomy in the effect of pro-innovation climate and supervisor supportiveness on innovative behavior of nurses. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 41-58.

Spreitzer, Gretchen, Kathleen Sutcliffe, Jane Dutton, Scott Sonenshein, and Adam M Grant. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537-49

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Stoner, J. A. T. & Wankel, C. (1986). *Management*, (3th ed.). New Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.

Subramony, M., & Holtom, B. C. (2012). The long-term influence of service employee attrition on customer outcomes and profits. *Journal of Service Research*, 15(4), 460-473.

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

Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi-Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Taffinder, P. (1995). *The new leaders: Achieving corporate transformation through dynamic leadership*. London: Kogan Page.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü* Ankara Nobel Yayın Değitim,1.

Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Ship and Log*, 30(3), 373-392.

Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá.

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.). (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York, NY: Harper & Row

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley.

Westwood, R., & Chan, A. (1992). Headship and leadership. In R. Westwood (Ed.), *Organisational behaviour: Southeast Asian perspectives*: Hong Kong: Longman, 118-143.

Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 12(38), 7-16.

Yuan, F., & Woodman R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. A (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2002). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (Vol. 12). John Wiley & Sons.

Zammuto, R.F. and Krakower, J.Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organisational culture. Research in Organisational Change and Development*, 5, 83-114.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhou, J. & Shalley, C.E. (2003). Research on employee creativity: a critical review and proposal for future research directions, In: Martocchio, J.J. & G.R. Ferris (eds.). *Research in personnel and human resource management*, Oxford, England: Elsevier.

“Utikat Mersin Üye Listesi” Erişim: 1 Ocak 2019, <https://www.utikad.org.tr/UTIKAD-Uye-Listesi?Sehir=MERS%C4%B0N>

EKLER**EK-1. Çalışmada Kullanılan Anket**

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmayı "Liderlik Tarzının Yenilikçilik İklimine, Yenilikçilik İkliminin ise Çalışanların Yenilik Yapma Davranışı Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans çalışmam için yapmaktayım. Bu amaçla hazırlamış olduğum aşağıdaki anket formunda sizden ricam, anketi sadece kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır.

Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Aşağıdaki ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacaktır. Yüksek lisans tezime vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Mehmet Berat BOZKURT

Tarsus Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

A.KİŞİSEL BİLGİLER**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

21'den küçük 21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üzeri

3.Pozisyonunuz:

- Satış
 Fiyatlandırma
 Operasyon
 Dokümantasyon
 Şef
 Muhasebe
 İnsan Kaynakları
 Satın Alma
 İş Geliştirme Departmanı
 Gümrük
 Depolama
 Diğer

4. Firmanızdaki Çalışan Sayısı*:

- 0-9
 10-49
 50-249
 250 ve üzeri

5.Eğitim Durumunuz:

- Lise
 Ön Lisans/Yüksekokul
 Lisans/Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora

6.Şu Anki İş Yerinizde kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?*

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

7.Doğrudan Bağlı olduğunuz Yöneticinizin Cinsiyeti:

- Kadın Erkek

8.Doğrudan Bağlı Olduğunuz Yöneticinizin Yaklaşık Yaşı:

- 28'den az
 28-35
 36-43
 44-51
 52 ve daha fazla

9.Doğrudan Bağlı Olduğunuz Yöneticinizin Eğitim Durumu:

- Lise
 ÖnLisans/Yüksekokul
 Lisans/Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora

10.Şu Anki Doğrudan Bağlı Olduğunuz Yöneticinizle Kaç Yıldır Beraber çalışıyorsunuz?:

- 1 yıldan az
 1-5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16-20 yıl
 21 yıl ve üzeri

B. Aşağıdaki Bölümde, iş yeriniz ile ilgili çeşitli konulardaki düşüncelerinizi öğrenmek üzere cümleler verilmiştir. Cümlelerde geçen ifadelerin şu anda çalışmakta olduğunuz iş yerinizi ne kadar tanımladığını aşağıdaki şıkları göz önüne alarak değerlendiriniz. Lütfen Cevapların Doğru Olmasına Özen Gösteriniz.

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu iş yerinde yaratıcılık teşvik edilir					
2	Yaratıcı bir şekilde çalışabilme becerimiz, üst yönetim tarafından takdirle karşılanır.					
3	Bu iş yerinde çalışan insanların, aynı problemleri farklı yollarla çözmelerine izin verilir.					
4	Bu firmada çalışanların temel görevi, çeşitli kanallar aracılığıyla yönetimden aşağıya gelen emirlere uymaktır.					
5	Bu iş yerinde, genel kalıpların dışına çıkarak farklı düşünen ve davranan bir kişinin başı çok derde girebilir.					
6	Bu firma esnek ve değişime sürekli uyum sağlayabilen bir yer olarak tanımlanabilir.					
7	Bu iş yerinde çalışan bir kişi, çalışırken rutin dışına çıkarak orijinal ve özgün işler yaptığında tepki görür.					
8	Bu firmada diğer çalışanlarla iyi geçinmenin yolu onlarla aynı şekilde düşünmektir.					
9	Bu iş yerinde çalışanlardan, problemlere aynı yoldan çözüm üretmeleri beklenir.					
10	Bu firma değişime karşı açık ve duyarlıdır.					
11	Bu iş yerindeki bir çalışan, diğer çalışanların fikirlerini kabul ettiğinde sevilir.					
12	Biz bu firmada daha önce denenmiş ve doğru olan yolları takip etmek isteriz.					
13	Bu iş yeri değişimden ziyade, daha çok mevcut durumu sürdürme çabasındadır.					
14	Bu firma yeni fikirleri geliştirmeye sürekli destek verir.					
15	Bu firmada yenilik yapmak için tahsis edilmiş yeterli derecede kaynak vardır.					
16	Bu iş yerinde yaratıcı fikirler üretmeye yeterli zaman ayrılır.					
17	Yaratıcı fikirlerin araştırılması için gereken kaynakların yetersizliği, bu firmanın bir problemidir.					
18	Bu firmada eleman kaynağında yapılan kısıtlamalar, yenilikler yapılması önünde bir engeldir.					

19	Bu firma, yaratıcı fikirler üretmem için bana bir iş günü içerisinde yeterli zamanı verir.					
20	Bu iş yerindeki ödüllendirme sistemi yenilikler getirmeyi teşvik eder.					
21	Bu firma yenilik getiren çalışanlarını açık bir şekilde takdir eder.					
22	Bu firmadaki ödüllendirme sisteminden ağırlıklı olarak, firmanın genelinde kabul gören fikirleri destekleyenler faydalanır.					

C. Aşağıdaki bölümde çalışanların iş yerlerinde sergiledikleri davranışları içeren birtakım ifadelere yer verilmiştir. Lütfen cümlelerde geçen davranışları aşağıdaki seçeneklere göre değerlendiriniz. Lütfen Cevapların Doğru Olmasına Özen Gösteriniz

No	İFADELER	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1	İşin geliştirilmesi için yeni fikirler üretilmesi için yeni fikirler üretirim.					
2	Yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.					
3	Sorunların çözümü için daha önce denenmemiş fikirler üretirim.					
4	Yenilik getiren fikirleri desteklemeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm.					
5	Yenilik getiren fikirlerim için takdir edilirim.					
6	Firmamızda kilit rollerde bulunan kişileri yenilikçi fikirler üretmeleri için heveslendiririm.					
7	Yenilik getiren fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.					
8	Yenilik getiren fikirleri sistematik bir şekilde iş ortamına uygularım.					
9	Yenilik getiren fikirlerin yararlarını gözden geçiririm.					

D. Aşağıdaki bölümde şu anda doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizle ilgili yargılara yer verilmiştir. Lütfen bu yargılar ışığında size uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. Lütfen Cevapların Doğru Olmasına Özen Gösteriniz.

No	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlarının hayatlarının her yönüyle ilgilidir.					
2	İş yerinde bir aile ortamı yaratır.					
3	İşle ilgili konularda çalışanlarının fikirlerini alır ancak son kararı kendisi verir.					
4	Çalışanları için bir aile büyüğü (Baba/Anne, Ağabey/Abla) gibidir.					
5	Bir aile büyüğü gibi çalışanlarına çeşitli konularda öğütler verir.					
6	Çalışanlarının onayını almadan, onların adına kararlar verir.					
7	Her bir çalışanını yakından tanır ve ilgilenir. (Örneğin: Aile hayatı, kişisel problemleri vb.)					
8	Çalışanlarıyla olan ilişkilerinde duygularını belli eder; neşe, keder, öfke gibi duygularını çekinmeden ifade eder.					
9	Çalışanlarının özel günlerine (Örneğin: Düğün, Cenaze, Mezuniyet töreni vb.) katılır.					
10	İş dışındaki konularda da (Örneğin: Ev kurma, çocukların eğitim masrafları, sağlık vb.) çalışanlarına yardımcı olmak için hazırdır.					
11	Çalışanlarına gösterdiği özen ve ilgi karşılığında onlardan sadakat ve saygı bekler.					
12	Çalışanları düşük performans gösterdiğinde, onlara kendilerini geliştirmeleri için bir şans verir.					
13	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır.					
14	Çalışanlarına karşı sanki çocuklarıymış gibi, kendini sorumlu hisseder.					
15	Dışarıdan gelen eleştirilere karşı çalışanlarını korur.					
16	Her çalışanı ile birebir ilişki kurmaya önem verir.					
17	Çalışanlarının gelişimlerini ve ilerlemelerini yakından izler.					
18	Gerektiğinde kendi çalışanları adına hemen harekete geçer.					
19	Bir çalışanın özel yaşamında sorun (Örneğin: Evlilik sorunları vb.) olduğunda arabuluculuk yapmaya hazırdır.					

20	Çalışanları hakkında (Örneğin: Terfi, işten çıkarma vb.) bir karar verirken performans dışındaki kriterleri de dikkate alır.					
21	Çalışanları değerlendirirken sadakate, performanstan daha fazla önem verir.					
22	Disiplinli ve aynı zamanda şefkatlidir (tatlı-serttir).					
23	Tüm işleri kontrolü altında tutmak veya işler hakkında bilgi sahibi olmak ister.					
24	Çalışanlarıyla yakın ilişki kurmakla birlikte aradaki mesafeyi de korur.					
25	Onunla çalışmak zevklidir.					
26	Önem verdiği değerleri ve inançlarını bizimle paylaşır.					
27	Geleceğe iyimser bakar.					
28	Kabul edilmiş varsayımların uygunluğunu tekrar gözden geçirir.					
29	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.					
30	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
31	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
32	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
33	Problem çözerken farklı bakış açıları arar.					
34	Güçlü yönlerimi geliştirmem için beni yönlendirir.					
35	Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
36	Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.					
37	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
38	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
39	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek onun için önemlidir.					
40	Tavırları güç ve güven hissi verir.					
41	Ortak bir misyona/amaca sahip olmanın önemini vurgular.					
42	Gelecekle ilgili düşünceleriyle bizi peşinden sürükler.					

43	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
44	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri ve hedefleri olan bireyler olarak yaklaşır.					
45	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
46	İşimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
47	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
48	İyi bir iş yaptığımda beni takdir eder.					



ÖZGEÇMİŞ**Adı ve Soyadı** : Mehmet Berat BOZKURT**E-mail** : mehmetberatbozkurt@gmail.com**Öğrenim Durumu** : Yüksek Lisans

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Uluslararası Ticaret	Çağ Üniversitesi	2013
Yüksek Lisans			

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl