

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİĞİN TAKIM İNOVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİ, İNOVATİF
DAVRANIŞLAR VE ÖZ YETERLİĞİN ROLÜ**

Doktora Tezi

Halil Aslan KILIÇ

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİĞİN TAKIM İNOVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİ, İNOVATİF
DAVRANIŞLAR VE ÖZ YETERLİĞİN ROLÜ**

Doktora Tezi

Halil Aslan KILIÇ

Danışman: PROF.DR. İNCİ ERDEM

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi HALİL ASLAN KILIÇ'ın ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİĞİN TAKIM İNOVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİ, İNOVATİF DAVRANIŞLAR VE ÖZ YETERLİĞİN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 10.08.2018 tarih ve 2018-23/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi12/09/2018.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
2.	Jüri Üyesi Prof. Dr. M. DENİZ BÖRÜ	
3.	Jüri Üyesi Prof. Dr. UĞUR YOZGAT	
4.	Jüri Üyesi Prof. Dr. OLCAY BİGE AŞKUN	
5.	Jüri Üyesi Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Halil Aslan KILIÇ
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. İnci ERDEM
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – 12.09.2018
Anahtar Kelimeler	: Çift Yetenekli Liderlik, Takım İnovasyonu, İnovatif Davranışlar, İnovasyon İklimi, Öz yeterlik, Yenilikçilik

ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİĞİN TAKIM İNOVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNOVASYON İKLİMİ, İNOVATİF DAVRANIŞLAR VE ÖZ YETERLİĞİN ROLÜ

ÖZET

Kaotik bir dönemin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomik sisteminde işletmelerin sürdürülebilir olabilmelerini sağlayabilen en önemli faktörlerden biri inovasyon olarak ifade edilmektedir. İnovasyonun her alanda, özellikle iş dünyasındaki popülerliği araştırmacıları da konu üzerinde yeni çalışmalar yapmaya yönlendirmekte, her gün yeni bir çalışma yayın hayatında yerini almaktadır. İnovasyon konusunda daha önce üzerinde pek durulmayan çift yetenekli liderlik kavramı çalışmamızın ana konusunu oluşturmaktadır.

Liderlik konusunda kısa bir açıklama yapıldıktan sonra inovasyonu teşvik edip kurumsallaşmasını sağlayan yöneticilerin, liderlik yaklaşımları ele alınarak, güncel bir liderlik kavramı olan çift yetenekli liderlik yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Çift Yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterliğin aracı etkileri araştırılmıştır. 490 çalışandan toplanan veriler SPSS 21, LISREL 8.80 ve Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS ile analiz edilerek sonuçlar ortaya konulmuştur. Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon ikliminin tam aracı, inovatif

davranışlar ve öz yeterliğin de kısmi aracı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Tam aracı etkisi ortaya çıkan inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde öz yeterlik ve inovatif davranışların aracı etkileri olup olmadığı da araştırılarak ikisinin de kısmi aracılık etkilerinin olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak örgütlerde takım inovasyonunun artırılabilmesi için inovasyon ikliminin tesis edilmesi, bireyleri motive edecek, inovatif davranmaya yöneltecek ve öz yeterlik düzeylerini artıracak çift yetenekli liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Halil Aslan KILIC
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Prof. Dr. Inci ERDEM
Degree Awarded and Date : Doctorate (PhD) – 12.09.2018
Keywords : Ambidextrous Leadership, Team Innovation, Innovative Behavior, Innovation Climate, Self-Efficacy, Innovation

THE EFFECT OF AMBIDEXTROUS LEADERSHIP ON TEAM INNOVATION AND THE ROLE OF INNOVATION CLIMATE, INNOVATIVE BEHAVIOR AND SELF-EFFICACY

ABSTRACT

One of the most important term to be sustainable in a nowadays chaotic period of time and the intensive competitive economic system is stated innovation. The popularity of innovation in all areas, mostly the business world leads researchers to study new papers and every day new studies take place in publication life. The term of ambidextrous leadership did not stress in the area of innovation before the past decade is the main subject of our research.

After a short explanation about leadership, managers who promote and institutionalize innovation, leadership approaches addressed and the ambidextrous leadership approach which is a current leadership term is stressed. The effect of ambidextrous leadership on team innovation, and the mediating role of innovation climate, innovative behavior and self-efficacy are researched. Analysis was done with the data collected from 490 employees by SPSS 21, LISREL 8.80 and the PROCESS developed by Hayes (2018). According to the analysis, it is found that ambidextrous leadership have an effect on team innovation and perfect mediating of innovation climate and partial mediating of innovative behavior and self-efficacy between them. Also mediating effect of innovative behavior and self-efficacy between innovation climate and

team innovation is investigated and partial mediating effects are found in both. As a conclusion, to increasing team innovation, organizations should facilitate innovation climate and motivate people to behave innovatively and increase self-efficacy perception by promoting ambidextrous leadership behaviors are necessary.



ÖNSÖZ

Hayatımın dönüm noktası niteliğindeki bir süreç olan doktora eğitimimi başarıyla tamamlamamda sağladığı katkı, destek ve etkili yönlendirmesinin yanında sıra dışı bakış açısı ve bilgi birikimi ile ufkumu açan değerli tez danışmanım Prof. Dr. İnci ERDEM'e gönülden teşekkür ediyorum. Gerek yeterlilik sınavımda gerekse tez izlemeleri ve tez savunma sınavımda etkili yönlendirme ve katkılarıyla bana farklı bakış açıları kazandıran saygıdeğer hocalarım; Prof. Dr. Deniz BÖRÜ, Prof. Dr. Uğur YOZGAT, Prof. Dr. Gönen DÜNDAR ve Prof. Dr. Bige AŞKUN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma kısmında kıymetli vakitlerini ayıran adını sayamadığım yüzlerce kişiye teşekkür ediyorum. Doktora tezimi tamamlama sürecinde hissettiğim yoğun stres altında yaydığım negatif enerjiye rağmen bana tebessüm ve desteklerini esirgemeyen sevgili ailem ve arkadaşlarımın üzerimdeki hakkını inkar edemem. Bu süreçte kendilerine ayırmam gereken zamandan feragat ederek bana desteğini sundukları ve motive ettikleri için her birine teşekkür ediyorum.

Giderek karmaşıklaşan günümüz dünyasında örgütlerin sürdürülebilir olmalarını sağlaması, topluma katkılarını artırarak devam etmelerinde yol gösterici olması amacıyla hazırladığımız bu çalışmanın okuyuculara katkı sağlamasını diliyorum.

İstanbul, 2018

Halil Aslan KILIÇ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1 LİDERLİK.....	5
2.1.1 Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi.....	7
2.1.2 Liderlik Teorileri	8
2.1.2.1 Özellikler Teorisi.....	9
2.1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi	10
2.1.2.3 Durumsal Liderlik Teorisi	11
2.1.2.4 Lider Üye Etkileşim Teorisi	13
2.1.2.5 Karizmatik Liderlik Teorisi	13
2.1.2.6 Dönüştürücü Ve İş Gördürücü Liderlik Teorisi	14
2.1.2.7 Çift Yetenekli Liderlik Teorisi	17
2.2 İNOVASYON	19
2.2.1 Takım İnovasyonu	22
2.2.2 İnovatif Davranışlar ve Takım İnovasyonu	24
2.2.3 Öz Yeterlik ve Takım İnovasyonu.....	25
2.2.4 İnovasyon İklimi ve Takım İnovasyonu	28
2.3 ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİK VE TAKIM İNOVASYONU.....	29

2.3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	30
2.3.2 Araştırma Modeli.....	31
2.3.3 Araştırmanın Hipotezleri	32
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	34
3.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ALANI.....	34
3.2 ÖLÇÜM ARAÇLARI	35
3.2.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği.....	36
3.2.2 Takım İnovasyonu Ölçeği	36
3.2.3 İnovasyon İklimi Ölçeği	37
3.2.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği	37
3.2.5 Öz Yeterlik Ölçeği.....	37
4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR	38
4.1 ANALİZ YÖNTEMLERİ	38
4.2 KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	38
4.3 NORMAL DAĞILIM ANALİZLERİ.....	40
4.4 FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	41
4.4.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri	41
4.4.2 Takım İnovasyonu Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri.....	43
4.4.3 İnovasyon İklimi Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri.....	44
4.4.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri.....	46
4.4.5 Öz Yeterlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri	48
4.4.6 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	49
4.4.6.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	51
4.4.6.2 Takım İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	52
4.4.6.3 İnovasyon İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	53
4.4.6.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	54

4.4.6.5 Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	55
4.5 HİPOTEZ TESTLERİ	56
4.5.1 Korelasyon Analizleri	56
4.5.2 Regresyon Analizleri	58
4.5.2.1. Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İkliminin, İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri.....	61
4.5.2.2. İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri.....	65
4.5.2.3. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Aracı Rolü Analizleri.....	67
4.5.2.4. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların Aracı Rolü Analizleri.....	71
4.5.2.5. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri	74
4.5.2.6. İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri	76
4.6. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN FARKLILAŞMA ANALİZLERİ	80
5. SONUÇ.....	92
5.1 Araştırmanın Kısıtları	99
5.2 Araştırmacılara Öneriler	100
EKLER	101
EK 1: ANKET FORMU	101
KAYNAKÇA	106

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: 20. Yüzyılın Sonları ve 21. Yüzyılın Başları Arasında İnsana, Sistemlere ve Liderlik Tarzlarına Bakışın Değişimi	8
Tablo 2: Davranışsal Liderlik Çalışmaları	10
Tablo 3: Dönüştürücü ve İş Gördürücü Liderlik Karşılaştırması	16
Tablo 4: Çift Yetenekli Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlandırma Davranışları	18
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Verileri	39
Tablo 6: Normal Dağılım Analizi Sonuçları	40
Tablo 7: Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	42
Tablo 8 : Takım İnovasyonu Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	43
Tablo 9: İnovasyon İklimi Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	45
Tablo 10: İnovatif Davranışlar Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	47
Tablo 11: Öz Yeterlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları	48
Tablo 12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri	50
Tablo 13: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	56
Tablo 14: Faktörler Arası Korelasyon Analizi	57
Tablo 15: Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 16: İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 17: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 18: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	72

Tablo 19: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 20: İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 21: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları	80
Tablo 22: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları	81
Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Çift Yetenekli Liderliğin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları	82
Tablo 24: Eğitim Durumuna Göre İnovasyon İkliminin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları	84
Tablo 25: İş Tecrübesine Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 26: İş Tecrübesine Göre Takım İnovasyonu ve İnovasyon İkliminin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları	86
Tablo 27: Yaşa Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	87
Tablo 28: Yaşa Göre Çift Yetenekli Liderlik ve İnovasyon İklimi Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları	88
Tablo 29: Kıdeme Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	89
Tablo 30: Kıdeme Göre İnovatif Davranışlar ve İnovasyon İklimi Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları	90

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	31
Şekil 2: Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması.....	51
Şekil 3: Takım İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	52
Şekil 4: İnovasyon İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	53
Şekil 5: İnovatif Davranışlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması	54
Şekil 6: Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması.....	55
Şekil 7: Araştırma Modeli Üzerinde Basit Regresyon Analizi Sonuçları	60
Şekil 8: Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Şeması	64
Şekil 9: İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Şeması.....	67

KISALTMALAR

AGFI	Adjustment Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AR-GE	Araştırma Geliştirme
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CYL	Çift Yetenekli Liderlik
Eurostat	Avrupa İstatistik Ofisi
GE	General Elektrik
GFI	Goodness of Fit Index (Uyum İndeksi İyiliği)
H	Hipotez
ID	İnovatif Davranışlar
IDE	İnovasyon Desteği
IFI	Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)
II	İnovasyon İklimi
KDE	Kaynak Desteği
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği
LISREL	Linear Structural Relations (Yapısal Eşitlik İlişkileri)
LSBD	Liderin Serbest Bırakma Davranışları
LSD	Liderin Sınırlama Davranışları
NFI	Normed of Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
NNFI	Non-Normed of Fit Index (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi)
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OY	Öz Yeterlik
Ort.	Ortalama
p	Anlamlılık Değeri
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
s.	Sayfa
sd	Serbestlik Derecesi
ss	Standart Sapma
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)

SRMR	Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü)
TI	Takım İnovasyonu
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu



1. GİRİŞ

İşletmeler ekonomik sistemin yapı taşlarından biri olarak ekonomik düzeni ve dolayısıyla bireysel hayatı büyük oranda etkilemektedir. İnsanların tercihleri arasında yer alınabilmesi, kaynakları etkin kullanabilme ve değişen çevre ile tüketici taleplerine uyum sağlanabilmesi işletmeler üzerinde büyük baskıya sebep olmaktadır. Bu baskıya uyum sağlamak amacıyla adımlar atılması da işletmeleri hayata bağlamakta aksi halde işletmelerin kapanmalarına kadar giden bir süreci başlatabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu baskılarla baş edebileceği kavramlar işletme yazınında sürekli araştırılmakta ve günümüz şartlarında da bu kavramların içinde liderlik ve inovasyon ön plana çıkmaktadır.

Yüz yılı aşkın süredir üzerine yoğunlaşılana liderlik kavramı, değişen dönemsel ve durumsal şartlara göre yeni anlamlar kazanarak günümüze kadar gelmiştir. İki binli yılların başından itibaren özellikle artan ulaşım ve iletişim imkanları ile işletmelerin sadece bölgesel başarıları değil küresel başarılarının da önemli hale gelmesiyle örgütler etkin oldukları bölgeleri bile küresel rakiplere kaptırabilmektedir. Bu nedenle çok kapsamlı yönetilmeleri, sürekli değişen şartlara uygun nitelik kazanmaları üzerinde durulmaktadır. Etkili yönetim ve liderlik gerektiren durumlar dolayısıyla örgütsel davranış alanında liderlik her zaman ön planda ele alınarak incelenen bir konu olmuştur. Böylece pek çok liderlik teorileri ortaya atılmış ve üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Liderlik çalışmaları yıllar içinde gelişerek, günümüze kadar çok sayıda liderlik teorisi ortaya çıkmıştır. Güncel bir liderlik yaklaşımı olan çift yetenekli liderlik ise bu şartlara en uygun davranış şekillerini bünyesinde barındıran bir öneriyi getirmiştir. Çift yetenekli liderlik davranışının serbest bırakma ve sınırlama davranışı olarak iki temel görünümü bulunmaktadır. Serbest bırakma, keşfetmeye odaklı çalışanları özgürleştiren bir serbestlik verirken sınırlama ise keşfedilene uygulamaya yönelik daha disiplinli, sınırları belirlenmiş bir alanda bireyleri çalışmaya yönlendirecek davranış yöntemini ifade etmektedir. İnovasyonun da üzerinde durduğu iki kavram olan keşfetme ve

keşfedilene uygulamaya yönelik faaliyetler çift yetenekli liderliğin serbest bırakma ve sınırlama davranışları ile bütünleşerek daha etkin bir inovasyon sürecini beraberinde getireceği düşünülmektedir.

İşletmelerde inovasyonun başlangıç noktası bireylerdir. Genelde bireysel düzeyde ortaya çıkan fikir, inovasyona dönüşerek işletme ile bütünleşmektedir. Fakat bireyin günümüz hızlı değişen dünyasında tek başına hareket etmesi, verimli olmayan bir süreç doğurabilir. Bu nedenle bireylerin bir araya getirilmesi ile inovasyon takımları oluşturularak daha etkin sonuçlar doğurabileceği önerilmektedir.

Birbirinden farklı bilgi, beceri ve düşüncelere sahip olan insanların bir araya gelerek oluşturduğu takımlarda bireylerin kendi aralarında etkileşimleri ile çok daha zengin bir fikir alış verişi gerçekleşebilmektedir. Böylece daha iyi kararlar alınabilmekte ve nihayetinde takım inovasyonu gerçekleşmektedir. Bireysel düzeyde inovasyon fikrinin, takım inovasyonuna kıyasla daha az ortaya çıkma ihtimali olduğu söylenebilir. Çünkü takımlarda en az iki kişi bir araya geldiğinde kendi fikirleri ve fikirlerinin etkileşimi ile ortaya çıkan sinerji ile takım daha fazla inovasyon yapabilme imkanına sahip olabilir. Ayrıca bireysel inovasyon sürecinde kişinin fikirleri ve bilgi birikiminin tam anlamıyla işletme ile bütünleşmesi mümkün olmayabilir. Kişinin işten ayrılması, başına bir şey gelmesi veya ilgisini kaybetmesi gibi olumsuz bir durumda süreç yarım kalabilir. Bunun aksine takım inovasyonunda üyelerin hepsi süreci yakından takip ettiklerinden ve yapılan işlerin nedenlerini bilip sonuçlarını tahmin edebildiklerinden, üyeler içinde değişiklik olsa dahi süreçte kopuklukların olma ihtimalinin daha zayıf olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmada takım inovasyonu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Takım inovasyonunu araştırırken bunu etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler de dikkate alınarak bütünsel bir bakış açısıyla daha çok fayda sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Bireysel düzeyde, bireyin öz yeterlik algısı ve inovatif davranma düzeyleri, örgütsel düzeyde ise inovasyon iklimi ile takım inovasyonu ilişkisi incelenmiştir. Bireyin kendine olan inancını ve kendine dair değerlendirmelerini ifade eden öz yeterlik algısının yüksek olması takıma katkısını artırarak takım inovasyonunu

artırabilir. Ayrıca bireylerin kendi istekleri ile inovasyona yönelik davranma eğilimlerini ifade eden inovatif davranışların da takım inovasyonunu etkileyebileceği düşünülmektedir. Diğer yandan takımları inovasyon yapmaya teşvik etmeyi sağlayabilen bir inovasyon ikliminin de bulunması gerekmektedir. Her ne kadar lider inovasyona yönelik en uygun beceri ve davranışlara sahip olsa ve takımı oluşturan bireyler de inovasyona dair beklenen en uygun eğilimlere sahip olsa bile işletme içinde inovasyon yapmaya yönelik bir ortam ve teşvik mekanizması yoksa takım inovasyonunun ortaya çıkmasının pek mümkün olmayacağı öngörülmektedir.

Bu bağlamda çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılırken, bireylerin öz yeterlik ve inovatif davranışları ile işletmenin sahip olduğu inovasyon ikliminin bunun üzerindeki olası etkileri de dikkate alınmıştır. Hem bireysel hem de örgütsel bakış açısıyla yaklaşılarak bütünsel bir tablo ortaya koyması açısından çalışmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmaya yönelik kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Liderlik kavramı ve ilgili teorik yaklaşımlarından bahsedilerek çalışmanın ana değişkenlerinden biri olan çift yetenekli liderlik kavramının, bu teorilerle ilişkisi ve farklılıkları vurgulanarak anlatılmaktadır. Daha sonra çalışmanın diğer değişkeni olan inovasyon kavramı açıklanarak, takım inovasyonu ve takım inovasyonu ile ilişkili; inovatif davranışlar, öz yeterlik ve inovasyon iklimi kavramları açıklanmaktadır. Son olarak çift yetenekli liderlik kavramının takım inovasyonu ile ilişkisi vurgulanarak araştırmanın amacı, önemi, modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bu kısımda araştırmanın kapsamı ve alanı, kullanılan ölçüm araçları açıklanmıştır. Araştırma çalışanlar üzerinde anket aracılığıyla veriler toplanarak yapılmıştır. Türkiye'deki çalışanlar evren olarak seçilmiş ve bu evreni temsil eden 490 örneklem üzerinden çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterliğin rolünü ölçmeye yönelik 6 ölçekten oluşan ifadelerle veri toplanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın analizi yapılarak bulgular sunulmuştur. Toplanan veriler, SPSS 21, LISREL 8.80 ve Hayes (2018) tarafından

geliştirilen, aracı (mediator) ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan PROCESS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu bölümde, normal dağılım analizleri, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve hipotezleri test etmeye yönelik korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak katılımcılara ait özelliklerin değişkenler ile ilişkilerini ortaya koymaya yönelik analizlere yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise analizler sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiş, araştırmanın katkısı, kısıtları belirtilmiş ve öneriler sunulmuş sonuçlandırılmıştır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerde istenen amaçlara ulaşılabilmesi için çalışanların, amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği her zaman sözü edilen bir durumdur. Yönetimin fonksiyonlarından biri olan yöneltme fonksiyonu ise liderlik ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yönetim yazınında liderlik çalışmaları, hiç önem kaybetmeden günümüze kadar geldiği gibi, gelecekte de bunun üzerine çalışmaların devam edeceği öngörülmektedir. Her şeyin hızla değiştiği, geliştiği ve rekabetin arttığı günümüzde örgütlerin inovasyon ile bu değişime ayak uydurabileceği düşünülmektedir (Camillus, Bidanda ve Mohan, 2017, s.33). Bu çalışmada güncel bir yaklaşım olan çift yetenekli liderlik teorisi üzerinde durulmaktadır. Fakat bu kavramın gelişmesine kadar geçen süreçte liderlik alanındaki çalışmaların yazına ne gibi katkı sağladıklarını ve hangi eksik yönleri ile eleştirildiklerini ortaya koymak gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle liderlik kavramı ve günümüze kadar çalışılan liderlik teorileri açıklanarak çift yetenekli liderlik teorisinin bu teorilerle ilişkisi ve farklılıklara ortaya konulmaktadır.

2.1 LİDERLİK

Liderlik kavramı, yönetimin en önemli konularından biri olarak değerlendirilebilir. Çünkü milletlerin ve örgütlerin refahına, iyiliğine birçok katkı sağlayan başlıca faktör olduğu görüşü sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s.355). Bu nedenle tarihe bakıldığında birçok ulusun huzur ve refahına katkılarından dolayı geçmiş liderlerini taltif ederek resimlerini çizdirip astırdıkları, paralarına bastıkları, fotoğraflarını kamu kurumlarında bulundurdukları, hatta meydanlara heykellerini dikerek sürekli hatırlarında tuttuklarını görmek mümkündür. Belirli amaçlara ulaşmak için insanların bir araya gelerek hedefe yönelmeleri ve bunu yapabilmek için de bir liderin yönlendirmesine ihtiyaç duymaları gibi bazı benzerlikleri yönünden nicelik olarak uluslara nazaran daha küçük bir örneği olarak gördüğümüz örgütlerde de bu durum aynı oranda önemlidir. Çeşitli kabiliyetlere sahip olan liderler işletmeleri o denli büyütmüşlerdir ki çok uluslu kimi işletmelerin hasılatı ve çalışan

sayıları birçok ülkenin nüfus ve gelirleri ile yarışır, hatta bir kısmını geride bırakır duruma gelmiştir. Kimi liderler, batmanın eşiğinde olan işletmeleri uçurumun kenarından kurtararak daha sürdürülebilir bir işleyiş kazanmasında önemli rol oynamıştır. Mesela geçmişte dünyanın en karlı işletmelerinden biri olarak görülen General Electric (GE), Jack Welch'in etkili liderliği ile iflasın eşiğinden dönmüştür (Robbins ve Coulter, 2007; Odumeru ve Ifeanyi, 2013, s.355'den alıntı). 1980 yılında Amerika'daki iş yapma sistemi uzun bir süre değişmemiş, fakat makine bazlı üretimin insan gücüne dayalı montaj hattı ile üretim mantığını giderek zorladığı hissedilmeye başlamıştır. O dönem de model bir örgüt olarak kabul edilen GE'ye liderlik eden Jack Welch bu hızlı değişimi öngörerek 150.000 den fazla çalışanı kademeli olarak çıkararak kararlı adımlar atmış ve kendi döneminde GE dünyanın en rekabetçi işletmesi haline gelmiştir (Krames, 2002, s.7-8).

Günümüz yaşantısında vazgeçilmez olarak görülen cep telefonları arasında, hatta akıllı telefon olarak ifade etmek daha doğru kabul edilebilir, devrim niteliğinde inovasyonlar ile adından sıkça söz ettiren Apple markasının lideri Steve Jobs da etkili liderliği ile iyi bir örnek sayılabilir. Stanford Üniversitesi'nin 2005 yılı mezuniyet töreninde yaptığı konuşmada anlattığı üzere, üst yönetim ile anlaşmazlıklar yaşadığından dolayı kendi kurmuş olmasına rağmen Apple'dan kovulmuştur. Fakat bunun ardından kurduğu NeXT ve Pixar firmalarını etkili liderliği ile büyütmüş ve NeXT'in Apple'a satışını sağlayarak önceden kurduğu işletmesine geri dönmüştür (Jobs, 2005). Jobs'un sahip olduğu insanları etkileme ve rehberlik ederek ortak amaç etrafında toplama gibi liderlik yetenekleri yeniden başarıyı yakalamasını sağlamıştır.

Liderlik; ilham verme, etkileme ve rehberlik etme eylemlerini içeren, arzulanan sonuçlara ulaşmak için insanları bir araya getirerek, ellerinden gelenin en iyisini yapmayı sağlamaya yönelik bir süreçtir. Bu süreç geleceğe dair bir vizyon geliştirip bunu tebliğ ederek insanları motive etmeyi ve katılımlarını sağlamayı da kapsar (Armstrong, 2009, s.4). Robbins ve Judge (2013, s.376) liderliği "Amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği" olarak tanımlamıştır.

Genel bir ifadeyle liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme, aynı zamanda

da grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamlılığını sağlama sürecidir (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012, s.275).

Liderin de yönetme otoritesine sahip olmasından dolayı yöneticilik ve liderlik kavramları birbirinden tamamen farklı olarak görüldüğü gibi bazen de birbiriyle karıştırılabilmektedir. Bu nedenle yöneticilik ve liderlik kavramlarının ilişkisinin ortaya konulması gerekmektedir (Robbins ve diğerleri, 2014, s.216).

2.1.1 Liderlik ve Yöneticilik İlişkisi

Liderin kim olduğu ve liderliğin ne olduğu kısaca ifade edilecek olursa; yönetme otoritesine sahip olan ve başkalarını etkileyebilen kişiye lider, bir gruba öncülük etme ve grubun amaçlarına ulaşabilmesi için etkilenmesi sürecine yani liderin yaptığı şeye de liderlik denilmektedir (Robbins ve Coulter, 2018, s.555).

Yöneticilik ise bir meslek olup, yönetici; örgütün hedeflere ulaşmak için çalışanların yapacaklarını planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol etme faaliyetlerinin yanı sıra örgüt içindeki süreçlerin, prosedürlerin, sistemlerin ve yönetsel eylemlerin bütünü icra eden kişidir. Bu kişinin yaptığı işe yönetim denmektedir (Dessler ve Philips, 2008, s.4).

Her lider yönetici pozisyonunda olmayabilir, belli bir sistemin içinde ona verilmiş bir yöneticilik görevi olmayabilir. Ancak her yönetici belli bir miktarda liderlik yapmak zorundadır. Çünkü insanları bir hedefe yönlendirmesi gerekmektedir.

Yönetici ve liderler insanları bir hedefe yönlendirmekte farklı hareket etmez, birbirini tamamlayıcı şekilde hareket ederler. Ancak lider yöneticiler; örgütleri dönüştürmek için değişimle uğraşırken, salt yönetici olarak çalışanlar örgütleri etkin ve verimli bir şekilde yürütme karmaşası ile uğraşırlar (Robbins ve diğerleri, 2014, s.216).

Son dönem araştırmacıların çoğu yöneticiliği arka plana iterek liderliğe hayran bir tavır takınmaktadır. Artık herkes iyi bir yönetici olmaktan ziyade büyük bir lider olmayı istemektedir. Fakat yöneticiliği ve liderliği ayırmak tehlikeli boyutlara ulaşabilir. Liderlikten yoksun yöneticilik, faaliyetleri zayıflatan ilhamsız ve yavan bir tarzı öne çıkarabileceği gözden kaçırılmamalıdır (Gosling ve Mintzberg, 2003, s.1). Yönetimin

fonksiyonlarının biri olan yürütme fonksiyonunun icrasında liderlik oldukça ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle ideal anlamda bütün yöneticilerin belli bir miktar lider olması beklenir. Fakat bu durum her zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca gruplarda sıklıkla diğer üyeleri etkileyebilen enformel liderler de çıkabilmektedir. Fakat burada yönetim bakış açısıyla değerlendirme yapıldığından liderlik teorileri arasında enformal liderliğe odaklanılmamıştır (Robbins ve Coulter, 2018, s.555-556).

Liderlikle ilgili kısa bir açıklamadan sonra liderlik teorilerine de kısaca bakmakta yarar vardır.

2.1.2 Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerinin farklılaşarak günümüzdeki modern liderlik teorilerine doğru evriminin altında örgütlerdeki insana, sisteme ve liderliğe bakış açılarının dönemin gerekliliğine göre değişmesinin yatmakta olduğu söylenebilir. Tablo 1’de görüldüğü üzere 20. Yüzyılın sonu ve 21. Yüzyılın başı arasındaki insana, sisteme ve lidere yaklaşım farklılıkları teorik gelişimde etkili olmaktadır.

Tablo 1: 20. Yüzyılın Sonları ve 21. Yüzyılın Başları Arasında İnsana, Sistemlere ve Liderlik Tarzlarına Bakışın Değişimi

20. Yüzyılın Sonları	21. Yüzyılın Başları
İnsanlar	
Üst yöneticiler, Yöneticilik, Uzmanlar, vs.	Her seviyede liderlik; herkes problemleri çözer
Yukarıdan aşağı doğru düşünme, genel müdürlük	Herkes düşünür, liderlik eder, yapar ve stratejiktir
Bireysel çalışmalar koordine edilir	Takımlar sonuçların sorumluluğunu paylaşır
İş tanımları ve roller	Proje tanımları, roller ve sorumluluklar
Üretim işçileri	Bilgi işçileri
Uzun dönemli kariyer ve sadakat	Proje bazlı istihdam
Sistemler	
Bürokratik	Sistemin tamamını düşünme; sistematik düşünce

Birkaç performans sistemi	Çoklu performans sistemleri ve ölçümleri
Birçok orta kademe	Çoklu dayanışma ilişkileri
Politikalar ve prosedürler	Değerler, ilkeler, hedefler ve sorumluluklar
Kontrol tabanlı ve üretim tabanlı	Değer tabanlı ve kalite tabanlı
Büyük miktarda stoklar, uzun teslim süreleri	Tam zamanında stoklar, dağıtım ve öğrenme
Liderlik Tarzları	
Bireysel çalışma ve ödüllendirme	Takım çalışması ve takım ödüllendirmesi
Yönetim en iyisini bilir	Herkes liderdir
İşleri doğru yapmak	Doğru işleri yapmak
Kapsam	Bağlam ve süreçler
Riskten kaçınma	Uygun durumlarda risk alma
Anlatma ve satma	Koçluk etme ve yöneltme

Kaynak: Bruce Klatt ve Murray Hiebert. *The Encyclopedia of Leadership*. 2001, s.2.

21. yüzyılın başlarında değişen bu paradigma ile liderlik teorileri de özellikler teorisi, davranışsal teori, durumsallık teorisi, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik ile çift yetenekli liderlik gibi güncel teorilerin ortaya çıkmasıyla günümüze kadar gelmiştir.

2.1.2.1 Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi önceden “büyük adam” liderlik teorisi olarak adlandırılmaktaydı. Bu yaklaşım liderlerin doğuştan gelen bazı liderlik özelliklerinden dolayı lider vasfına sahip olduğu varsayımına dayanıyordu. Özellikler teorisi üzerinde çalışan teorisyenler bunun aksine liderlik özelliklerinin doğuştan gelmediğini deneyim ve öğrenme yoluyla geliştirilebileceğini savunmaktadır. Özellikler yaklaşımı liderleri takipçilerden ayıran kişisel özellikleri ve kişiler arasındaki nitelikleri tanımlamaya çalışmaktadır (Kinicki ve Fugate, 2018, s.508). Liderler sorumluluk duygusuna sahip olma, dürüst, kararlı, düzenli, öz güvenli, sosyal, iddialı, hassas, meraklı, güvenilir, yardım sever olma gibi özelliklere sahip olup olmadıkları üzerinden tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Robbins ve Judge, 2018, s.80,217). Özellikler teorisi, liderliği tahmin etmeye yardımcı olsa da liderliği tamamen açıklayamamıştır. Başarılı liderlerin yaptığı

hangi şeylerin onları etkili kılacağı veya farklı liderlik davranışlarının aynı derecede etkili olup olamayacağına dair soruları açıklığa kavuşturamamıştır. Bu yüzden davranışlar teorisi tartışılmaya başlanmıştır (Robbins ve Judge, 2017, s.422).

2.1.2.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

Başlıca davranışsal liderlik teorilerini dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan ilki Kurt Lewin ve Iowa Üniversitesi'ndeki meslektaşlarının keşfettiği; otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzlarıdır. İkincisi, Ohio Devlet Üniversitesinde Ralph Stogdill ve meslektaşlarının tanımladığı, örgütteki görevlerin yerine getirilmesini önceleyen yapı yönelimli liderlik boyutu ile bireyleri ve bireyler arasındaki ilişkileri önceleyen ilişki yönelimli olmak üzere iki boyutlu liderlik tarzıdır. Üçüncüsü, Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacıların tanımladığı, Ohio Devlet Üniversitesi'nin çalışmasına benzer olan, çalışan odaklı liderlik ve üretim odaklı liderlik olmak üzere iki liderlik tarzıdır. Sonuncusu ise Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen iki boyutlu yönetsel ızgara teorisidir. Buna göre insanları ve üretimi ön plana alan liderlik davranışları 1 ve 9 değerleri arasında değişen değerlere sahip ızgara şeklindeki diyagram ile ifade edilmektedir (Dessler ve Philips, 2008, s.385-387). Davranışsal liderlik çalışmaları Tablo 2'de görüldüğü üzere özetlenmiştir.

Tablo 2: Davranışsal Liderlik Çalışmaları

	Davranışsal Boyut	Sonuç
Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışması	Demokratik tarz: astların dahil olduğu, yetkinin devredildiği ve katılımın teşvik edildiği liderlik tarzı	Demokratik liderlik tarzı en etkilisi olarak değerlendirilmiştir. Sonraki araştırmalar karma sonuçlar ortaya koymuştur.
	Otokratik tarz: çalışma yöntemlerinin dikte edildiği, karar almanın merkezileştiği ve katılımın sınırlandırıldığı liderlik tarzı	
	Serbest bırakıcı tarz: karar almada ve işleri tamamlamada gruba özgürlük verme	

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışması	İlişki yönelimli: takipçilerin fikirleri ve hissiyatına öncelik verme	Her durumda olmasa da yüksek ilişki yönelimli ve yüksek yapı yönelimli yani her ikisinde de yüksek kapasiteli liderler çalışanların performansını ve tatminini sağlamıştır.
	Yapı yönelimli: hedeflere ulaşmak için iş ilişkileri ve iş yapısı kurmaya öncelik verme	
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması	Çalışan odaklı: çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenme ve kişilerarası ilişkiyi vurgulama	Çalışan odaklı liderler, yüksek iş tatmini ve yüksek grup verimliliği ile ilişkilendirilmiştir.
	Üretim odaklı: işin teknik ve görev yönünü vurgulama	
Yönetmel Izgara Liderlik Çalışması	İnsan odaklı: en düşük 1'den en yüksek 9'a kadar bir ölçek üzerinden liderin çalışanlara yaklaşımını ölçme	Liderin hem insan hem de üretim odaklı boyutlarda en yüksek değerlerde (9,9) en iyi performansı gerçekleştirdiği ortaya konulmuştur.
	Üretim odaklı: en düşük 1'den en yüksek 9'a kadar bir ölçek üzerinden liderin işleri yaptırmasını ölçme	

Kaynak: Stephen P. Robbins ve Mary A. Coulter. *Management*. 2018, s.558.

Etkili ve etkili olmayan liderliği tanımlamada özellikler teorisi kadar davranışsal teorinin de önemli olmasına rağmen, başarılı bir yargıya varmayı garanti edememektedir. Bazı liderler doğru özelliklere ve doğru davranışlara sahip olsa da başarısız olabilmektedir. Çünkü bağlam ve koşullar da önemlidir. Bu yüzden durumsal liderlik teorileri gündeme gelmiştir (Robbins ve Judge, 2017, s.425).

2.1.2.3 Durumsal Liderlik Teorisi

Tek bir en iyi liderlik modelinin olmayacağı gerçeği ortaya çıkmasıyla birlikte durumsal liderlik teorisi gelişmeye başlamıştır. Durumsallık teorisi belirli bir liderlik davranış tarzının etkinliğinin duruma göre değişebileceğini önermektedir. Durumlar değiştiğinde farklı tarzlar daha uygun hale gelebilir. Fakat bu değişkenlik durumu biraz karmaşa oluşturabilmektedir. Başlıca iki durumsallık teorisi üzerinden bu ifade edilebilir; ilki Fiedler'in durumsallık modeli, diğeri ise House'nin Amaç-Yol teorisidir (Kinicki ve Fugate, 2018, s.520).

Fiedler'in durumsallık modeline göre liderin başarısı, liderlik tarzı ile lidere kontrol ve etkileme imkanı sunacak durumun birbiriyle uyuşmasına bağlıdır (Dessler ve Philips, 2008, s.391). Çalışanlara yapılan anket ile liderin iş odaklı mı yoksa görev odaklı mı olmasının belirlenmesi ile çıkan sonucun, lider üye ilişkileri, işin yapısı ve liderin sahip olduğu pozisyonun yetkileri gibi durumsal değişkenler arasındaki uyum sonucu liderlik tarzı önerilmektedir. Bu modelin eleştirildiği noktalar yapılan anketin gerçekten lideri ölçmede yeterli olmadığı ve bireylerin liderlik tarzının kalıcı olduğu varsayımıdır (Robbins ve Judge, 2018, s.425; Dessler ve Philips, 2008, s.391).

Amaç-Yol teorisi ise etkili liderlerin amaçlara ulaşmak amacıyla çalışanlarını etkileyebilecek bir veya daha fazla liderlik tarzını seçmeleri varsayımına dayanmaktadır. Buna göre görev odaklı, *emir verici liderlik tarzı*; insan odaklı, *destekleyici liderlik tarzı*; çalışanların katılımını teşvik eden, *katılımcı liderlik tarzı* ve çalışanların performanslarının zirvelerine ulaşmalarını cesaretlendiren, *başarı odaklı liderlik tarzı* olmak üzere 4 liderlik tarzı vardır. Bu teoriye göre liderin başarısı çalışanların yetenek ve deneyimleri gibi bireysel durumlarla görev yapısı ve takım dinamikleri gibi çevresel durumlara göre bu dört liderlik tarzından birini veya karmasını seçerek amaçlara ulaşabilmesine bağlı olduğu düşünülmektedir (McShane ve Glinow, 2018, s.345-347).

Araştırmacılar ve bu teorilerinin uygulayıcıları durumsallık yaklaşımının mantığını desteklese de açıkça kullanışlı bir uygulamasını geliştirememiştir (Kinicki ve Fugate, 2018, s.526). Fakat durumsallık teorisi günümüz modern liderlik bakış açısını iki yönüyle etkilemeye devam etmektedir. Bunlardan biri liderliğin hem görevleri yönetme hem de insanları yönetmeyi gerektirmesi, diğeri ise liderliğin tek bir doğru tarzı olmadığını ifade etmesidir. Tek doğru liderlik tarzı yaklaşımı yerine takipçilere en uygun davranış tarzını ve duruma göre liderlik yeteneğini kullanmayı önermektedir (Patterson, 2015, s.3).

Liderlik teorilerindeki gelişim sürmüştü ve günümüzdeki yoğun değişime uyum sağlayacak ve bu değişim ortamında liderliği daha iyi açıklayabilecek modern liderlik teorileri gündeme gelmiştir. Bunların başlıcaları, lider-üye etkileşim modeli, karizmatik liderlik, iş gördürücü (transactional) ve dönüştürücü (transformasyonel) liderlik

tarzlarıyla 2010 yılı sonrası üzerine yoğunlaşılın en güncel liderlik teorisi olan çift yetenekli liderlik tarzı olarak sıralanabilir.

2.1.2.4 Lider Üye Etkileşim Teorisi

Lider üye etkileşim teorisinin temelinde liderlerin astları veya üyeleri arasında farklı türlerde ilişkilerin geliştirilmesi yatmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005, s.661). Buna göre liderler gruplarındaki daha yetenekli üyelere daha fazla ilgi ve fırsat sunarak daha yakın ilişkiler geliştirir ve grup içinde kendine yakın bir iç grup oluşturur, daha az yetenekli olanlar da grubun içinde bir dış grup gibi farklılaştırılır. Bunun altında yatan niyet ise iç grubun daha iyi sonuçlara ulaşabileceği, daha iyi çalışacakları ve böylece daha yüksek tatmine sahip olacakları varsayımdır (Lee, 2014, s.38-39;). Liderler bu etkileşimi desteklemek amacıyla, etkileşim isteyen, lider etrafındaki iç gruba dahil olmak isteyenleri ödüllendirip, dahil olmak istemeyen dış gruptakileri cezalandırabilir. Bu etkileşimin devamı için sadece liderin değil üyenin de katkı sunmaya devam etmesi gerekir. Liderin üyeleri nasıl seçeceği ve her iki kategoriye kimlerin düşeceğine dair açık bir öneri olmamasına rağmen, iç grup üyelerinin liderle demografik, tutum, kişilik hatta cinsiyet benzerliklerinin olduğu ya da dış grup üyelerinden daha yetenekli olduğuna dair kanıtlar gözlenmiştir (Robbins ve Coulter, 2018, s.564).

Bazen istenen ile gerçekleşen sonuçlar birbiri ile zıt olabilmektedir. Grup içinde iki kategoriye ayrılan iç ve dış grup arasında gerilim ve çatışmalar artarak olumsuz ve verimsiz bir iş ortamı ortaya çıkma ihtimali de göz önünde bulundurulması gereken önemli bir noktadır (Lee, 2014, s.38-39).

2.1.2.5 Karizmatik Liderlik Teorisi

Uzun yıllar boyunca karşılaştırmalı bakış açısının ihmal ettiği özellikler teorisi ve davranış teorilerinin ortak bir bakış açısıyla değerlendirilme düşüncesinin ortaya çıkmasıyla liderliğin farklı bir boyutu olan karizmatik liderlik teorisi doğmuştur (Harrison, 2018, s.41-42). Kelime kökeni Yunanca'da Allah'ın lütfu ya da kutsal güç anlamına gelen karizma "charizma" kelimesine dayanmaktadır. Alman sosyolog Max Weber, otorite türlerinden biri olarak dini kullanımın yanı sıra ilk defa seküler bakış açısıyla karizmatik terimini kullanmıştır (Conger ve Kanungo, 1994, s.440; Conger,

2011, s.86). Weber karizmatik liderlerin önemli hale gelmesi ve ortaya çıkması için sosyal krizlerin olması gerektiğini varsaymaktadır. Fakat sonra yapılan araştırmalarda kriz durumlarında daha önemli olmasına rağmen diğer durumlarda da etkisini kaybetmeyeceğini ifade etmiştir (Avolio, 2007, s.26).

Karizma; liderin üyelerin hoşuna giden özellikleri ile davranışların harmonisi olarak ifade edilebilir. Karizmatik liderin davranış boyutu; görev bilinci, inançlara, değerlere ve güçlü bir imaja dayanan ilham verici bir vizyonu içeren davranışları ve hedeflere ulaşmadaki kararlı duruşunu ifade eder. Üye veya takipçilerin hoşuna giden liderlik özellikleri de takipçileri hayran bırakan ve saygısını celp eden, kendi varlığından dolayı iyi hissettiren ve lidere güveni oluşturan özellikler olarak ifade edilebilir (Waldman, Javidan ve Varella, 2004, s.358). Bu özellikler kahraman ve kurtarıcı bir lider tipi çizmesinden ve büyük oranda bireysel bir liderlik olmasından dolayı örgütlerde buna karşı bir direnç oluştuğu için eleştirilmeye başlanmıştır (Bolden, 2004, s.12). Karizmatik liderlik yazını hangi karizmatik liderin hangi temel etkileri olduğunu ve bu sürecin nasıl işlediğini tam anlamıyla açıklayamamaktadır. Karizmatik liderin, üyelerin değerleri, hedefleri, ihtiyaçları ve arzularında değişikliği nasıl sağlayabileceğinin kayda değer şekilde açıklanamaması da uygulamada sorunları beraberinde getirmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993, s.579).

2.1.2.6 Dönüştürücü Ve İş Gördürücü Liderlik Teorisi

İş gördürücü (transactional / transaksiyonel) liderlik; lider ve üyelerin kendi çıkarlarının bulunduğu noktada ilişki kurma eğiliminde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Üyenin, liderin istediği yönde çaba harcaması veya katılımının sağlanması amacıyla duruma göre ödüllendirme şekli olabilmektedir. Üyenin beklenen standartların altında çaba göstermesi veya performansının düşmesi gibi durumlarda lider harekete geçerek aktif bir yönetim sürecine girerek düzeltici faaliyetleri devreye sokmak için istisnai durumlarda aktif davranabilmekte veya lider, düzeltici faaliyet gereken durumu ortaya çıkaracak sorunların belirmesine kadar serbest bırakıcı lider gibi hareket edip pasif bir yönetim tarzı benimseyebilmektedir. Dönüştürücü (transformational / transformasyonel) liderlik ise üyeleri kendi çıkarlarından ziyade ideal etkileme yapısı (karizma), ilham verme, zihinsel uyarma, bireye özel anlayış gösterme yoluyla harekete

geçirme varsayımına dayanır. Ayrıca çalışanların olgunluk düzeyini; başarıya ulaşmanın yanı sıra idealleri; toplumun, örgütün ve başkalarının iyiliğini ve kendini gerçekleştirmeyi ön plana alır (Avolio ve Bass, 1995, s.202; Bass, 1999, s.10-11; Bass ve diğerleri, 2003, s.208).

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik tarzları izlediği süreçler açısından benzerlikler göstermektedir. Fakat etkileme açısından bakıldığında dönüştürücü etkiye sahip olmayan ama karizmatik olan insanlar vardır. Bunlara ünlü kişileri örnek vermek mümkündür. Diğer yandan dönüştürücü lider için karizma bir gerekliliktir. Çünkü karizma, özünde geliştirilmeye elverişli bir kavram değildir (Miner, 2005, s.363).

İş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları arasındaki temel fark takipçinin ihtiyaçlarıdır. İş gördürücü lider karşılıklı çıkar ilişkisi üzerine bir değişim varsayımından hareket ederken, dönüştürücü lider öncelikle takipçinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktadır (Winkler, 2010, s.40). Bu temel farkın yanında genel olarak dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik arasındaki farkları Tablo 3’de görüldüğü üzere özetlemek mümkündür.

Tablo 3: Dönüştürücü ve İş Gördürücü Liderlik Karşılaştırması

İş Gördürücü Liderlik (Transactional)	Dönüştürücü Liderlik (Transformational)
Tepkisel	Proaktif
Örgüt kültürüne göre çalışır	Yeni fikirler ortaya çıkararak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır
Liderin ödül ve cezalandırma sistemi ile çalışanlar hedeflere ulaşır	Çalışanlar yüksek idealler ve ahlaki değerler aracılığıyla hedeflere ulaşır
Çalışanlar, kendi çıkarlarına olabilecek şeylerle motive edilir	Çalışanlar öncelikle grubun ortak çıkarlarını korumaya teşvik edilerek motive edilir
İstisnalarda yönetim tarzı benimsenir; statükocu yaklaşım sergilenir, performansı artırmak için doğru eylemler vurgulanır	Bireysel düzeyde ilgi esas alınarak her bireye yönelik farklı davranış sergilenir ve birey desteklenir; Sorunların çözülmesi için yaratıcı ve inovatif fikirler teşvik edilir

Kaynak: James A. Odumeru ve George O. Ifeanyi. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. International Review of Management and Business Research. 2013. 2.2, s.359.

Dönüştürücü ve iş gördürücü liderlik tarzları açıkça birbirinden ayrılmasına rağmen, dönüştürücü liderlik, iş gördürücü liderlik tarzının genişletilmiş halini teşkil etmektedir. Bu yüzden liderlerin örgütsel yapıdaki çeşitlilikle daha etkin bir şekilde başa çıkabilmek için aynı anda her iki liderliği de farklı oranlarda dengeli bir karma olarak kullanması önerilmektedir (Bass, 1999, s.13; Luo ve diğerleri, 2018, s.339).

Hızla değişen günümüz koşullarındaki çevreye uyum ve rekabet avantajı sağlamaya çalışan işletmeler açısından hem değişimi yakalayıp etkinliğini artırmak hem de inovasyon yaparak sürekli gelişim sağlamak için dönüştürücü ve iş gördürücü liderliğin birlikte harmoni şeklinde kullanılması düşüncesi giderek önem kazanmıştır. Zaten geçmişte geçerli olan liderlik yaklaşımları ileriye dönük olarak sürdürülebilirliğini kaybettiğinden geleceğin liderliği hem davranışlarda hem de pratikte yeniden düşünmeyi gerektirmektedir (Benton ve Wright-Ford, 2017, s.2).

Son zamanlarda işletme alanındaki araştırmacılar her iki eli de eşit derecede kullanabilme yeteneği olarak ifade edilen çift yeteneklilik kavramını mecazi anlamda

keşfeden ve keşfettiklerini işleyebilen yetenekli örgütler için kullanmaya başlamıştır (Carmeli ve Halevi, 2009, s.211; Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.956-957). İlk defa örgütler için kullanılan bu kavram çift yetenekli liderlik teorisine de temel oluşturmaktadır. Bu teori değişen çevre koşulları ve örgüt ihtiyaçlarına yönelik tek tip bir liderliğin yeterli olmayacağını, farklı liderlik tarzlarının birleşiminin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Çift yetenekli liderlik teorisi, birbirini tamamlayan liderin serbest bırakma (opening) ve sınırlama (closing) davranışları, emir verici veya çalışanlarını güçlendirici liderlik davranışı ya da iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Zheng ve diğerleri, 2017, s.4). Bu bağlamda çalışmanın temel değişkenlerinden biri olan çift yetenekli liderlik kavramına yoğunlaşmıştır.

2.1.2.7 Çift Yetenekli Liderlik Teorisi

Çift yetenekli liderlik kavramını tanımlayan çift yeteneklilik “Ambidexterity” kelimesi iki eli de eşit rahatlıkla kullanabilme anlamına gelmektedir. Yönetim biliminde ise keşfetme ve keşfedileni işleme stratejileri arasındaki denge ile ilgilidir. Yani keşfetme ve keşfedileni işlemeyi eşit oranda eyleme geçirebilme yeteneğidir (Benner ve Tushman, 2003, s.247; Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.957). İnovasyon açısından bakıldığında çift yetenekli liderlik teorisi liderlerin serbest bırakma (opening) ve sınırlama davranışları (closing) ile çalışanların keşfetme ve öğrendiklerini işleme davranışlarını olumlu yönde etkilemekte olduğu varsayımına dayanmaktadır (Zacher, Robinson ve Rosing, 2014, s.24).

Her ne kadar inovasyonun ana gerekliliği keşfetme ve keşfedileni işleyebilme olsa da bu iki eylem arasındaki geçiş de bir o kadar önemlidir. Araştırmacılar çift yetenekli liderlik teorisinin serbest bırakma ve sınırlandırma davranışlarını inovasyonun keşfetme ve keşfedileni işleme süreçlerinin tamamlayıcısı olduğunu önermiştir (Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.956).

Liderin, keşfetme için gerekli olan davranışını ifade etmede “serbest bırakma” kavramını kullanmak mümkündür. Çünkü özgün fikir geliştirmek ve keşfetmek için lider özgür bir atmosfer inşa etmelidir. Yaratıcılığın ön şartı değişimi artırmaktır. Çeşitlilik ve

farklı yaklaşımlar yaratıcılığa öncülük etmektedir. Keşfedici olmak için çalışanlar sadece yeni fikirler geliştirmeleri ve denemeleri için ortam olduğunu değil, bunun gerçekten gerekli olduğunu da bilmelidir. Liderin serbest bırakma davranışları, çalışanlara kuralları yıkmaya ve konfor alanlarının dışında çözümler arama noktasında cesaretlendirici olmalıdır. Ayrıca işlerini yaparken farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmelidir. Liderin serbest bırakma davranışları temel olarak işlerin alışlagelmiş yapılmaya yöntemlerine eleştirel bakabilenleri cesaretlendirmeyi de ifade eder. Özet olarak, serbest bırakma davranışları; işleri farklı yapmayı ve denemeyi teşvik eden, özgür düşünmek ve eyleme geçmek için serbestlik sağlayan, kurulu düzene meydan okuyan girişimleri destekleyen bir dizi liderlik davranışıdır (Rosing, Frese ve Rosenbusch, 2010, s.198-199).

Liderin serbest bırakma davranışlarının aksine keşfedileni işleyebilme için “sınırlama” kavramını kullanmak mümkündür. Fikirleri uygulamaya geçirirken değişiklikleri azaltmak oldukça önemlidir. Sürecin bu safhasında çalışanlar aynı eksende hareket etmeli, kurallara sıkı sıkı bağlı olmalı, başarısızlık ve hata riski almamalıdır. Keşfedileni işleyebilme, iyi geliştirilmiş yetkinlikler ve eyleme geçmedeki etkinliğe dayanmaktadır. Liderin sınırlama davranışları; çalışanların izleyeceği rutin işleri düzenlemeyi ve görevlerini nasıl icra edeceklerini gösteren kesin talimatlar vermeyi ifade etmektedir. Ayrıca yapılandırılmamış görevlerin yanında belirli hedefleri tanımlamak anlamına da gelmektedir (Rosing, Frese ve Rosenbusch, 2010, s.199). Çift yetenekli liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarını Tablo 4’de görüldüğü gibi özetlenebilir.

Tablo 4: Çift Yetenekli Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlandırma Davranışları

Liderin Serbest Bırakma Davranışları	Liderin Sınırlama Davranışları
Görevlerin yerine getirilmesinde farklı yöntemlerin kullanılmasına izin verme	Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını izleyip kontrol etme
Farklı fikirlerin deneyimlenmesini teşvik etme	Rutin işleri düzenleme
Risk almayı teşvik etme	Hataları düzeltici eylemlerde bulunma
Bağımsız düşünme ve harekete geçme fırsatı sunma	Davranışların kurallara uygunluğunu denetleme

Kendi fikirlerini uygulayabilmek için hareket serbestliği verme	Yapılanların prosedürlere uygunluğunu denetleme
Hata yapma şansı tanıma	Hataları cezalandırma
Hatalardan ders çıkarmayı teşvik etme	Plana sadık çalışma

Kaynak: Kathrin Rosing, Michael Frese ve Andreas Bausch. The Leadership Quarterly. 2011. s.967.

Çift yetenekli liderlik yaklaşımının avantajı liderlik davranışlarının hem açıkça ifade edilebilir olması hem de esnek bir kullanışlılığa sahip olmasıdır. Diğer liderlik tarzları, belirgin roller biçtiğinden oldukça durağan ve daha az esnektir. Bu nedenle çift yetenekli liderlik yaklaşımı liderlik tarzlarının yerine liderlik davranışlarına yoğunlaşılmasını tavsiye etmektedir. Serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının özgünlüğü takipçilerin davranışlarındaki değişikliği azaltıp artırmaya odaklanan bir temele dayanmasıdır. Diğer liderlik tarzlarında takipçilerin davranışlarındaki değişimi azaltıp artıracak davranışları içerebilen birkaç hedefin olabildiği gibi hiç içermeyen farklı odak noktaları da vardır. Aralarındaki benzerlikten dolayı serbest bırakma ve sınırlama davranışları iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzları ile karıştırılabilir. Fakat her bir liderlik tarzının içinde serbest bırakma ve sınırlama davranışına örnekler vardır. Ama tek başlarına veya karma halde çift yetenekli liderliği ifade edecek açıklığa ve kullanışlılığa sahip değildir (Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.970-971).

Çift yetenekli liderlik yaklaşımının serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının inovasyonun keşfetme ve keşfedileni uygulamaya yönelik faaliyetlerini açıklamada etkili olabileceği düşünülmektedir. Böylece etkin çift yetenekli liderlik davranışları ile uygun bir inovasyon iklimi oluşturularak, inovasyonun işletme içinde daha etkili şekilde hayata geçirilmesinde etkili bir unsur olan takım inovasyonu artırılabilir. Bu bağlamda öncelikle inovasyon kavramı açıklanarak, araştırmanın odak noktaları olan inovasyonla ilgili takım inovasyonu, inovatif davranışlar ve inovasyon iklimi kavramları açıklanmıştır.

2.2 İNOVASYON

İnovasyonun fikirsel anlamda temellerini atan Schumpeter (1947, s.151) her ne kadar inovasyon kelimesini kullanmasa da, inovasyonu girişimcinin işlevlerinden biri

olarak ifade etmiştir (Curley ve Salmelin, 2018, s.41). Schumpeter kısa ve öz biçimde inovasyonu; yeni şeyler yapmak veya halihazırda yapılan şeyleri yeni bir yolla yapmak şeklinde tanımlamıştır (Garza-Reyes ve diğerleri, 2018, s.23).

İnovasyon; yeni ürün, yeni hizmet ya da mevcut piyasadaki iş modellerine göre yeni bir süreç fikri ortaya koyup, geliştirip, faydalı hale getirip, ticarileştirerek piyasaya sürmektir (Gamal, Salah ve Elrayyes, 2011, s.7). İnovasyon, pazar fırsatı yakalayabilecek yeni bir kavramın tanımlanmasıyla başlayan, bunu ticarileştirerek paraya çevirmenin takip ettiği dinamik ve birbirine entegre faaliyetlerdir. İnovasyon fikri fabrika koridorlarından ortaya çıkarılabileceği gibi sokaklardan da çıkabilen, genellikle çığır açmaktan ziyade artımlı gerçekleşen bir değişimdir (Lalkaka, 2001, s.6).

Kanter (1983, s.20-21) inovasyonu yeni fikir, ürün, hizmet ve süreçlerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi olarak tanımlamıştır. İnovasyonu çevredeki değişime karşı örgütün de değiştirilmesini ifade eden ya da çevrenin değişimini ön görerek çevreyi etkileyecek eylemlerde bulunmayı içeren daha geniş bir ifadeyle tanımlamıştır. Buna göre inovasyon, yeni ürün ve hizmetleri, yeni teknolojik süreçleri, yeni örgütsel yapı ya da yönetsel sistemleri veya örgüt üyeleri ile ilgili yeni plan ve programları kapsayan bir kavramdır (Damanpour, 1996, s.694; Damanpour ve Aravind, 2012, s.484-485.).

İnovasyon, amacı ve piyasa boyutu dikkate alınarak tanımlandığında; organizasyonun kendini diğerlerinden farklılaştırabilmesi, rekabet avantajı sağlayabilmesi ve diğerleri üzerinde üstünlük kurabilmesi amacıyla fikirlerin yeni ve geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere ya da süreçlere dönüştürüldüğü, içinde birçok aşamayı barındıran bir süreç olarak ifade edilebilir (Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009, s.1334).

İnovasyon ile ilgili verilerin toplanması ve bunların yorumlanabilmesi için ortak bir ilkeler bütünü ortaya koymak amacıyla Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) Oslo Kılavuzu adında bir yayın hazırlamıştır. OECD ve Eurostat'ın hazırladığı bu rehber inovasyonun diğer tanımlarda vurguladığımız ortak yönlerini ele alarak bunları anlaşılır ve ölçülebilir şekilde

açıklamıştır. Buna göre inovasyon; işletmelerin ilk defa kendi geliştirdikleri veya başka işletmelerden uyarladıkları, yeni ürün, hizmet, süreç, pazarlama metodu ve örgütsel metodun gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005, s.50-51).

Bazı kavramlar inovasyon ile karıştırıldığından bunların açıklanarak inovasyon ile ilişkilerinin vurgulanması gerekmektedir. Bunlardan biri olan yaratıcılık bazı araştırmalarda ve günlük kullanımda inovasyon ile karıştırılmaktadır. Bu karışıklığa her iki kavramın da fikir ve düşünce temelli olması gerekçe gösterilebilir. Fakat aralarında bariz bir fark bulunmaktadır. Yaratıcılık, özgün veya faydalı fikirler üretilerek yapılırken, inovasyon faydalı fikirleri uygulamaya koyma ve ticarileştirmeyi ifade eder. Bir bakıma inovasyonun yaratıcılığı kapsayan bir yönü olduğu söylenebilir. Yaratıcılık bir şeyi ilk defa yapmak veya yeni bilgi ortaya çıkarmak olarak çerçevelenirken, inovasyon ise örgüt dışından ürün veya süreçleri alıp uyarlamayı da kapsamaktadır (Scott ve Bruce, 1994, s.581).

İnovasyon ile karıştırılan diğer kavramlar ise icat ve araştırma geliştirmedir. İnovasyon ticari ürün çıkarmayı ve işletmenin rekabet avantajı kazanmasını sağlayabilecek pazar potansiyeline kavuşma çabasını içermesinden dolayı icat veya araştırma geliştirmeden (AR-GE) tamamen farklıdır (Walcher ve Wöhr, 2018, s.72). İcat bir fikir, ürün veya sürecin ilk defa ortaya çıkarılmasıdır, inovasyon bunun ilk uygulanma girişimidir (Garza-Reyes ve diğerleri, 2018, s.24). AR-GE ise her zaman inovasyon çıkarma girişimi değildir. AR-GE özel bir inovasyonun geliştirilmesi ile doğrudan ilişkili olmasa bile bir inovasyon faaliyeti olarak ifade edilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005, s.51).

Günümüzdeki karmaşık yeni teknoloji ve bilgi ile başa çıkıp başarılı bir şekilde inovasyon yapabilmek için işletmeler büyük oranda takımlara yoğunlaşmıştır. Çünkü takımlar bünyelerinde barındırdıkları farklı bilgi, beceri ve bakış açılarına sahip üyelerden oluşmaktadır (Miron-Spektor, Erez ve Naveh, 2011, s.740; Lovelace, Shapiro ve Weingart, 2001, s.779). Birbiri ile yakın ilişki halinde olan takım üyeleri arasındaki etkileşim ile birbirlerinin yaratıcılıkları, bilgileri ve fikirleri takım içinde tartışılıp birleştirilerek inovasyon ortaya çıkabilmektedir (Edmondson, 2002, s.128; Gibson ve Gibbs, 2006, s.452). Bu nedenle takımlar inovasyon sürecinde ve bunun

uyumlaştırılmasında merkezi bir öneme sahiptir (Gibson ve Vermeulen, 2003, s.204). Bu nedenle çalışmada takım inovasyonuna odaklanılmıştır.

2.2.1 Takım İnovasyonu

İşletmelerin küresel anlamda rekabet edebilmeleri için veri, bilgi ve diğer kaynakları daha etkin değerlendirebilmeleri adına takım çalışmasının önemi giderek artmaktadır (Chin, 2005, s.200). Hızla değişen zorlu çevre şartlarında etkinliği artırabilmek ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmek için işletme içindeki takımların inovatif olması gerektiği sıklıkla ifade edilmektedir (West ve Anderson, 1996, s.680; West ve diğerleri, 2003, s.394). Takım bazlı çalışan işletmeler çeşitli bilgi, fikir ve bakış açılarını bir araya getirip birleştirmek suretiyle daha iyi karar almayı sağlayarak inovasyonu artırabilmektedir (Chi, Huang ve Lin, 2009, s.699).

Takımı iki veya daha fazla bireyin belirli görevleri üstlendiği, ortak hedefe ulaşmak için dinamik etkileşim içinde ve birbirine bağlı hareket edildiği bir kavram olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde bireylerin tek başlarına başaramayacakları, sinerji gerektiren işlerle karmaşık sorunları çözmeye sıklıkla takımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Shuffler ve diğerleri, 2016, s.4). Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için anahtar kavramlardan biri olan inovasyon, takım çalışmasına dayanır. Neredeyse bütün AR-GE faaliyetleri ve inovasyona yönelik adımlar takım çalışmasıyla desteklenir (Eisenbeiss, Knippenberg ve Boerner, 2008, s.1438).

Bireyin inovasyona yönelik çabaları ortaya çıkması muhtemel bir inovasyonun ilk adımlarını oluştursa da her zaman bireyin bir inovasyonu tek başına sonuçlandırması mümkün olmayabilir. Fakat bu davranışlar takım içinde farklı bilgi, beceri ve çeşitli uzmanlıkların etkileşimiyle inovasyona dönüşebilir. Ayrıca günümüzde hızla artan yoğun rekabet ortamında zaman faktörü de oldukça önemlidir. Bireylerin tek başlarına yapacakları inovatif faaliyetlerin süresi birçok kişinin bir araya gelmesi ile daha kısa zamanda sonuçlandırılabilir. İnovasyonun bireyin inovatif davranışlarından başlayarak çıktığı yabana atılmayacak kadar önemli olmasının yanı sıra daha etkin sonuçlandırılması açısından takım inovasyonu da büyük önem teşkil etmektedir.

Takım inovasyonu; yeni ve faydalı fikirlerin belirli bir zaman ve bütçe çerçevesinde geliştirilme derecesi ile bilginin üretilmesi ve üretilen bilginin örgüte uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Gebert, Boerner ve Kearney, 2010, s.593-594). Diğer bir ifadeyle yeni ve fayda sağlamak üzere tasarlanmış prosedür, süreç, ürün veya fikirlerin takım olarak hayata geçirilmesi ve uygulanması takım inovasyonu olarak tanımlanabilir. Takımların inovatif olması için takım üyelerinin yeni fikirleri üretmeleri ve ürettikleri bu yeni fikirleri ciddiyetle uygulayarak gereksiz olduğu görülen eski uygulamaları bırakıp gelecek vadeden yeni uygulamaları gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir (Dreu ve West, 2001, s.1191).

Takım içindeki bireylerin sezgi ve çabalarını etkili bir şekilde ortaya koyarak etkileşim içinde hareket etmedikleri sürece takım inovasyonunun ortaya çıkması mümkün olmaz. Bu nedenle takım inovasyonu sürecinde bireylerin yaratıcılıklarının ve çabalarının kullanılmasına ihtiyaç vardır (Taggar, 2002, s.315; Gibson ve Gibbs, 2006, s.452). Bu bağlamda takım inovasyonunun temelinde, takımı oluşturan bireylerin ortaya çıkardığı kısıtlıların yattığı söylenebilir.

İnovasyonun bireysel fikir düzeyinden ortaya çıkarak işletmenin tamamına yayılabileceği düşünüldüğünde bireylerin inovasyona yönelik davranışlarının tespit edilerek bunu geliştirmenin yolları araştırılmalıdır. Ayrıca takım içindeki bireylerin kendilerine inancı ve kendilerini yeterli görüp görmemeleri (öz yeterlik) de takım inovasyonunu etkileyebilen bir unsur olduğu düşünülmektedir. Algılanan öz yeterliği düşük bireylerin inovasyona yönelik keşfetme ve bu keşfettiklerini uygulayabilme eğilimi düşük olabileceğinden takıma katkı sağlama noktasında geri planda kalabilir. Bununla birlikte işletmelerde inovasyon çıkarabilmek için öncelikle inovasyona yönelik farkındalık ve bilinç olması gerekir. Özellikle dışarıdan bakıldığında doğrudan görülemeyen fakat çalışma ortamındaki düzenlemelerle ve çalışma atmosferinde kendini hissettiren, inovasyonu teşvik eden bir iklimin varlığı kolaylıkla ifade edilebilir.

Bu bağlamda takım inovasyonunu etkileyebildiği düşünülen; inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik kavramları açıklanarak takım inovasyonu ile ilişkileri vurgulanmıştır.

2.2.2 İnovatif Davranışlar ve Takım İnovasyonu

West ve Farr (1989) inovatif davranışları tanımlarken bunların bir grup, takım veya organizasyona fayda sağlamak amacıyla yine bir grup, takım veya organizasyon içinde gerçekleşen davranışlar olduğunu vurgulamaktadır (Janssen, 2004, s.202). Bu bağlamda örgütün tamamına mal olan takım inovasyonunun çıkış noktasının birey düzeyinden başladığı söylenebilir. Bireysel inovasyon; sorun tanımlama, özgün veya uyarlama fikir ya da çözümlerin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Daha sonra fikir için kaynak arayışı ve destekçilerin güç birliği yapmasını sağlama girişimleri gelmektedir. İnovasyon sürecinin son aşamasında ise inovatif birey, inovasyonun elle tutulur, denenebilir, seri üretilip dağıtılabilir, verimli kullanıma dönüştürülmüş ya da kurumsallaşmış prototip veya modelini üreterek tamamlamaktadır (Kanter, 1996, s. 96-112; Scott ve Bruce, 1994, s. 582).

Bireylerin yaratıcılığı örgütleri başarıya götüren önemli bir faktördür (Shin ve Zhou, 2007, s.1709). Yaratıcılık inovatif davranışların önemli bir kısmını teşkil etmektedir. Bunun yanında bilgi, beceri ve yetenekleri de kapsayan inovatif davranışlar büyük oranda motivasyon ile de ilgilidir (Pieterse ve diğerleri, 2010, s.610-611). Yani liderin davranışları bireyleri, inovatif davranmaya yönlendirerek takım inovasyonunu artırabilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotez kurgulanabilir.

Hipotez: Çift yetenekli liderlik davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Genel olarak inovatif davranışları; bireyin yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri kendi işine, bölümüne veya işletmesine kendi isteğiyle uygulama girişimi olarak tanımlamak mümkündür (West ve Farr, 1989; Janssen, 2004, s.202). Bu davranışlara örnek olarak; yeni teknolojileri araştırmak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni çalışma yöntemleri uygulamak, yeni fikirleri hayata geçirmek için kaynak araştırmak ve bu kaynakları güvenceye almak gösterilebilir (Yuan ve Woodman, 2010, s.324).

2.2.3 Öz Yeterlik ve Takım İnovasyonu

İnsanlar yeni, belirsiz ve endişe verici deneyimlerin üstesinden nasıl geleceklerine olan inançlarına göre farklılaşabilmektedir. Kendine inancı düşük olan insanlar, bu duruma daha koruyucu ve muhafazakar karşılık verme eğiliminde olurken, kendine inancı yüksek olan insanlar, daha inovatif davranışlar sergileme eğilimindedir. Kişinin kendine olan bu düşük veya yüksek inancı öz yeterlik olarak ifade edilmektedir (Champoux, 2011, s.139; Griffin ve Moorhead, 2014, s.69). Bu teori, kişinin öz yeterliğinin geliştirilmesiyle performansının artabileceği, dolayısıyla örgütün verimliliğini artırabileceğini önermektedir (Spector ve Penney, 2005, s.363). Bu yüzden son zamanlarda üzerinde oldukça çok çalışılan konular arasındadır.

Öz yeterlik teorisi, sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır. Sosyal bilişsel teori insanın duygusal, güdüsel, eylemsel ve bilişsel durumunu anlamaya çalışmaktadır. Buna göre insanlar pasif bir şekilde çevresine tepki vermekten ziyade aktif olarak çevresini şekillendirebilecek kendini yansıtmaya ve otokontrol becerisine sahiptir (Maddux, 1995, s.4). Öz yeterlik; bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal alt becerileri, sayısız amaçları için düzenleyip etkin bir şekilde yöneten üretken bir yetenektir (Bandura, 1997, s.36-37). Kişinin bir durumda yeterli performans sergileyebileceğine inancı olan öz yeterlik, otokontrolün önemli bir parçasıdır (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014, s.78; Schermerhorn ve diğerleri, 2010 s.96; Wagner ve Hollenbeck, 2010, s.93). Bunun yanında öz yeterlik güven ve beceri ile yakından ilişkilidir (Schermerhorn ve diğerleri, 2010, s.96).

Öz yeterlik algıları yüksek olan insanlar, çeşitli çevresel baskıların üstesinden gelmek için kendi yeteneklerine güvenmektedir. Bu insanlar çevresel baskı ve sorunları tehdit veya bireyin kontrol edemeyeceği olaylar olarak görmekten çok; zorlu bir iş, bir meydan okuma olarak yorumlama eğilimindedir. Öz yeterlik, bireylere, stres ve baskıları öz güvenle göğüsleme, dışsal şartlardan kaynaklanan ve çaba gerektiren olayları pozitif olarak değerlendirme, psikolojik uyarılmalarla güdülenmiş hissetme imkanı sunar (Jerusalem ve Mittag, 1995, s.178). Öz yeterlik algısının düşük olması ise depresyon, endişe ve çaresizlikle ilişkilidir. Bu insanların kendilerine saygısı düşük olup, kişisel gelişimleri ve yapacakları işlerle ilgili kötümser ve karamsar düşünceler beslemektedir.

Bu yönleriyle öz yeterlik seviyesi bireylerin motivasyonunu, performansını ve örgüte katkısını farklılaştırabilmektedir (Bandura, 1997, s.36-37; Scholz ve diğerleri, 2002, s.242).

Öz yeterlik genellikle belirli bir alana özgü olarak anlaşılmaktadır. Yani bireyin belirli durumlarda az ya da çok kendine inancı olabilir. Fakat bazı araştırmacılar, bireyin çok çeşitli baskılara veya sıra dışı durumlara karşı genel bir öz yeterliğe sahip olabileceğini tartışmaya başlamıştır. Günümüzdeki araştırmacılar Bandura'nın (1997, s.36-37) öz yeterlik kavramsallaştırmasının duruma özgü olarak değerlendirilmesine katılmakla birlikte, bu duruma özgü olma derecesinin bağlama göre geliştirilebileceğini savunmaktadırlar. Mesela genel öz yeterlik derecesi yüksek olan bir bireyin, herhangi bir sıra dışı baskıya karşı, öz yeterlik derecesi düşük olana göre daha hızlı uyum sağlayabileceğini belirtmektedir (Scholz ve diğerleri, 2002, s.243). Schröder, Schwarzer ve Konertz'in (1998, s.92-93) kalp ameliyatı olan hastalar üzerinde yaptığı araştırmada, genel öz yeterlik seviyesi yüksek olan hastaların düşük olanlara nazaran daha çabuk iyileşme gösterdiklerini ve yaşam kalitelerinin daha hızlı arttığını ortaya koymuştur. Bir kişinin hayatında ilk defa karşılaşılabileceği bunun gibi bir ameliyata dair önceki tecrübelerine dayanarak, öz yeterliğinin yüksek olması beklenemez. Fakat geliştirilmiş öz yeterlik seviyesinin yüksek olması bu gibi sıra dışı durumlarda birey açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Scholz ve diğerleri, 2002, s.243). Ayrıca geliştirilmiş öz yeterlik algısının ölçümü duruma özgü olana göre daha fazla ifade ile ölçülebileceğinden hayatın geneline uygulanmasını ve sıra dışı olaylara dair çıkarımlar yapmayı mümkün hale getirmektedir.

Örgütlerde performansı artırmada güçlü bir etkiye sahip olan bireylerin öz yeterliklerinin nereden beslendiğine dair çeşitli kaynaklar bulunmaktadır. Bandura (1995, s.2-3), öz yeterliği etkileyen dört önemli kaynağın olduğunu ifade etmiştir. Bunların ilki; çalışanlar verilen bir görev hakkında öz yeterliklerinin seviyelerini değerlendirirken benzer işlerle ilgili geçmiş başarılarını düşünürler. İkincisi; çalışanlar gözlem yapar ve başkalarının tecrübelerine dayanarak karar verirler. Üçüncüsü; çalışanların arkadaşları veya liderleri tarafından, yapılacak işle ilgili oldukça yetkin olduklarına ikna edilmeleri yoluyla inandırılarak öz yeterlik düzeyleri artırılabilir. Dördüncüsü; kişinin iç dünyası ve

duygusal dürtüleri ile yapılacak işe dair korku ve endişe hissederek öz yeterliğini düşük değerlendirebileceği gibi, gurur ve heves gibi duygularla kendini cesaretlendirerek yüksek olarak da değerlendirebilir. (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2015, s.171; George ve Jones, 2012, s.142).

Çift yetenekli liderlik davranışının serbest bırakma boyutu, çalışanları yeni yöntem ve iş yapış şekilleri tecrübe etmelerine imkan tanınması, hatalardan ders çıkarma özgürlüğü vermesi ve yeni şeyler keşfetmeye teşvik etmesi yönüyle örgüt içindeki deneyimleri artırmaktadır. Böylece öz yeterliğin ilk kaynağı olarak ifade edilen kişinin geçmiş tecrübelerine baktığında ve ikinci kaynak olan başkalarının tecrübelerine baktığında daha fazla örnek görmesini muhtemel hale getirmektedir. Öz yeterliğin üçüncü kaynağına göre; liderin bireyi yapılacak işle ilgili yeterli olduğuna ikna etmesi ile öz yeterlik düzeyi artırılabilir. Buna göre çift yetenekli liderin, bireyin öz yeterlik düzeyini yükselterek takım inovasyonunu artırabileceği söylenebilir. Ayrıca liderin bireylere serbestlik vermesi kişinin çeşitli deneyimlerde başarı sağlayarak gurur duymasını ve yeni işlere hevesle yaklaşmasını sağlayabilmektedir. Dolayısıyla öz yeterliğin dördüncü kaynağının da liderlik davranışlarıyla ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda çift yetenekli liderliğin, öz yeterliği artırarak takım inovasyonunu artırabileceğine dair aşağıdaki hipotez kurgulanmıştır.

Hipotez: Çift yetenekli liderlik öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Öz yeterlikle ilgili anlatılanlar ışığında; öz yeterlik seviyesi yüksek bireylerin takıma ve organizasyona katkı sağlama ihtimalinin daha fazla olduğu ifade edilebilir. Liderin destek ve katkıları ile kendini yeterli hisseden, karşısına çıkabilecek olumsuz ve zorlayıcı durumlarla baş edebileceğini düşünen bireylerin takım inovasyonunu artırma ihtimalinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü bireyin yapabileceği şeylere inanması ve buna dair güçlü hislere sahip olması, muhtemel aksi durumlara karşı da kendini etkili bir şekilde savunabileceğini düşündürdüğünden daha az baskı hissedecek ve yaratıcılığını daha rahat dışa vurabilecektir.

2.2.4 İnovasyon İklimi ve Takım İnovasyonu

Örgütler üzerinde çalışan sosyologlar ve uygulamalı psikoloji alanında çalışan psikologlar iklim kavramına özellikle otuz yılı aşkın süredir büyük önem vermektedir. Bu sosyolog ve psikologlar genellikle iklim kavramını tanımlarken bilişsel bakış açısı ve paylaşılan algılar yaklaşımını öne çıkarmaktadır (Anderson ve West, 1998, s.235-236). Bu bağlamda örgütlerde iklim; çalışanların deneyimlediği politikalar, uygulamalar, prosedürlerle çalışanların gözlemlendiği beklenen, desteklenen ve ödüllendirilen davranışların anlamı ve bu anlama ilişkin paylaşılan algılar bütünü olarak tanımlanabilir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013, s.362). İnovasyon iklimi ise; yaratıcı çalışma yaklaşımlarını kullanabilmek için, risk alma davranışını teşvik eden, yeterli kaynağı tahsis eden ve mücadeleci çalışma imkanı sağlayan örgütlerin iş ortamı hakkında çalışanların sahip olduğu algıların toplamı olarak tanımlanabilir (Jaiswal ve Dhar, 2015, s.32).

Örgütlerdeki takımları oluşturan bireylerin inovasyon yapabilmelerinde inovasyon ikliminin, yaratıcı çalışmak için risk almayı teşvik etme ve bunun için yeterli kaynağı ve desteği sağlamak gibi yönleri düşünüldüğünde, takım inovasyonunu etkileyebileceği öngörülebilir. Örgütün şekillendirilmesi ve uygun inovasyon ikliminin tesis edilmesinde liderin etkisi yadsınmaz. Bu bağlamda çalışmanın çerçevesi dahilinde aşağıdaki hipotez kurgulanabilir;

Hipotez: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

İnovasyon iklimini açıklayan iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri bireylerin organizasyonu ne derece değişime açık gördükleri, çalışanların yeni fikirlerini ve çalışan çeşitliliğini ne derece desteklediklerini açıklayan *inovasyon desteğidir*. Diğer ise, örgüt içindeki hangi kaynağın inovasyon için yeterli olarak algılandığını açıklayan *kaynak desteğidir* (Scott ve Bruce, 1994, s.592; Sarros, Cooper ve Santora, 2008, s.146).

İnovasyon iklimi; fikirleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri geliştirme, örgütlerde inovasyonu artırma, tüketici ve çalışan tatminini artırma, tüketicilerin algıladığı hizmet etkinliğini artırma gibi birçok genel faydayı içeren örgütsel çıktılarla

ilişkilidir (Aarons ve Sommerfeld, 2012, s.424). Ayrıca örgütsel sistemi oluşturan takım uyumu, yönetici desteği, otonomi ve yeterli kaynaklar gibi faktörlerin anlamlı bir uyumunu ifade etmektedir. Güçlü inovasyon iklimi çalışanların inovatif davranmasını mümkün hale getirebilir (Ren ve Zhang, 2015, s.17-18). İnovasyon ikliminin risk almayı teşvik eden ve mücadeleci bir çalışma ortamını sağlamaya yönelik boyutları dikkate alındığında bireyin öz yeterlik algısını etkileyerek takım inovasyonunu artırabileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez kurgulanabilir;

Hipotez: İnovasyon iklimi inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Çalışmanın çatısını oluşturan çift yetenekli liderlik ile takım inovasyonu arasındaki ilişki üzerinden çalışmanın amacı, önemi, modeli ve bütün hipotezler sıradaki bölümde açıkça ifade edilmektedir.

2.3 ÇİFT YETENEKLİ LİDERLİK VE TAKIM İNOVASYONU

Akademik yazının önemli bir kısmı inovasyonu desteklemede liderin önemli bir rolü olduğunu vurgulamaktadır (Isaksen ve Akkermans, 2011, s.163; Rosing, Frese ve Bausch, 2011, s.956). Fakat mevcut liderlik kavramlarının inovasyon sürecinde çalışanların performansını açıklamada yetersiz kaldığı da sıklıkla vurgulanmaktadır. Çünkü şimdiye kadar ortaya atılan her bir liderlik teorisi, inovasyonun keşfetme ve keşfettiğini uygulama davranışları gibi iki belirgin kavramını tahmin etmek için fazla geniş bir alana sahiptir (Rosing, Rosenbusch ve Frese, 2010, s.202). İlk defa 2010 yılında Alman araştırmacıların Volkswagen firmasında yaptığı çalışmada liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının inovasyonun önemli iki boyutu olan keşfetme ve keşfettiklerini uygulama davranışlarını açıklamada önemli olduğunu ifade ederek çift yetenekli liderlik kavramını ortaya koymuştur (Rosing, Rosenbusch ve Frese, 2010).

Günümüz hızla değişen iş ekosisteminde örgütlerin giderek artan değişim baskısına en etkili cevap verme şekli inovasyon ile mümkün olabilmektedir (Camillus, Bidanda ve Mohan, 2017, s.33). Çünkü bir işletmenin sürdürülebilir bir çizgi yakalayabilmesi için sürekli icat çıkarması mümkün olamayabilir. Buna rağmen var olan bir şey yeni niteliklerle zenginleştirerek tekrar ticarileştirebilir. Zaten icat çıkarılması da

tek başına yeterli olmayıp bunun ticarileştirilmesi gerekmektedir. Günümüz iş dünyasının üzerinde özellikle durduğu yenileştirme ve ticarileştirme faaliyetlerinin vücut bulduğu kavram olan inovasyon giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. İnovasyon için örgütlerin iç dinamiklerini etkin kullanması gerekmektedir. Bireysel davranışların sinerji ile takım çalışmasına yönlendirilmesinde liderliğin öneminin de göz önünde bulundurulduğu bütünsel bir bakışın etkili olabileceği düşünülmektedir.

2.3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada çevresel değişime olabildiğince etkili şekilde uyum sağlanabilmesine yönelik inovasyon yapmak için takım inovasyonun gerçekleştirilmesinde, bireylerin öz yeterlikleri ve inovatif davranışlarının yanında örgütün bütününe etkileyen liderlik davranışları ve inovasyon ikliminin etkileri ölçülmektedir. Takım inovasyonuna yönelik hem bireysel hem de örgütsel açıdan bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşılan bir değerlendirmenin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt içindeki liderin inovasyon için uygun davranışlar ortaya koyması ve örgüt ikliminin inovasyona yönelik olmasının etkileri olabilse de bu durumda etkili olabilecek faktörlerden birisinin de çalışanların öz yeterliklerinin olabileceği düşünülmektedir. Uygun şartlar oluşmasına rağmen bireyler, örgütün belirlediği amaca yönelik, kendilerini yeterli görmüyorlarsa bu durum inovasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca bireylerin kendi istekleri ile inovatif davranışlar sergilemeleriyle takım inovasyonunun farklılaşabileceği göz önünde bulundurulmaktadır.

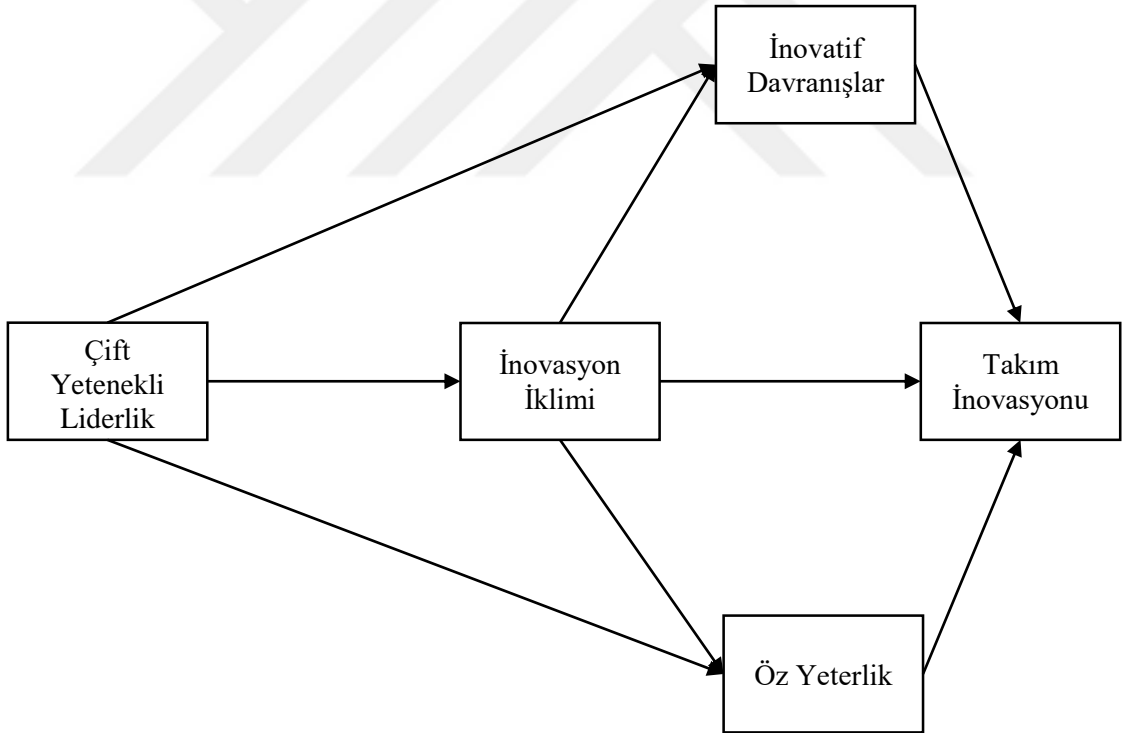
Bu çalışmanın amacı; çift yetenekli liderlik kavramının son yıllarda dikkat çekici şekilde üzerinde çalışılmasına rağmen farklı kavramlarla test edilerek gölgede kalan alanlarını aydınlatıp akademik yazına katkıda bulunmaktır. Ayrıca çift yetenekli liderliğin, takım inovasyonunun yanı sıra çalışanların öz yeterlikleri, inovatif davranışları ve inovasyon iklimini etkileyip etkilemediği test edilerek, olası etkinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi de araştırılmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın cevaplamaya çalıştığı ana soru; Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunda farklılaşma oluşturuyor mu? Farklılık oluşturuyorsa bunun şiddeti ve yönü nedir?

Araştırma sorusunun cevabına yönelik model kurgulanarak hipotezler belirlenmiştir.

2.3.2 Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon iklimi, öz yeterlik ve inovatif davranışların aracılık etkisiyle inovasyon ikliminin öz yeterlik ve inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik kurgulanan araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü üzere tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Şekil 1’de görüldüğü üzere iki aşamalı aracılık ilişkisi test edilmektedir. İlk aşamada çift yetenekli liderlik bağımsız değişkeni, takım inovasyonu bağımlı değişkeni, inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracı değişkenleri ifade etmektedir.

İkinci aşamada ise inovasyon iklimi bağımsız değişkeni, takım inovasyonu bağımlı değişkeni, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracı değişkenleri ifade etmektedir.

2.3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Kavramsal çerçeve kısmında kurgulanan ana hipotezleri (H) aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

H1: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2: İnovasyon iklimi öz yeterlik ve inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Ana hipotezler altında bütünsel ve faktör bazında test edilecek alt hipotezler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

H1a: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1aa: Liderin serbest bırakma davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ab: Liderin serbest bırakma davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ac: Liderin sınırlama davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ad: Liderin sınırlama davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1b: Çift yetenekli liderlik inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ba: Liderin serbest bırakma davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1bb: Liderin sınırlama davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1c: Çift yetenekli liderlik öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ca: Liderin serbest bırakma davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1cb: Liderin sınırlama davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

İkinci hipotez altında faktörler bazında test edilecek alt hipotezler ise;

H2a: İnovasyon iklimi inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2aa: İnovasyon desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2ab: Kaynak desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2b: İnovasyon iklimi öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2ba: İnovasyon desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2bb: Kaynak desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme ve kullanılan ölçüm araçları açıklanmaktadır.

3.1 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ALANI

Örgütlerde çift yetenekli liderlik davranışlarının inovasyon iklimi, öz yeterlik ve inovatif davranışlar üzerinden takım inovasyonu üzerinde herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığı, oluşturuyorsa bunun yönü ve şiddeti test edilen bu araştırmanın evrenini çalışanlar oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim cihazlarının etkin kullanıldığı günümüzde sektör ve coğrafya farkı gözetmeksizin ülke genelinde birçok sektörden çalışanları araştırma kapsamına dahil edilmesi kolaylaşmıştır.

Bu çalışmada olduğu gibi çok değişkenli analizlerin gerektirdiği şartların karşılanması için örneklem büyüklüğünün 200 ve üzerinde olması tavsiye edilmektedir. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinde kullanılan araştırmalarda normal dağılım göstermesi koşuluyla en az 100 örneklem büyüklüğünün kabul edilebileceği gibi yeterli olan örneklem büyüklüğü 200 olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.128). Yeterli örneklem büyüklüğünün tespit edilmesine yönelik kolaylık sağlaması açısından çeşitli araştırmacıların yaptığı tablolarda, evrenin 5000 olduğu durumda 0,05 anlam düzeyinde örneklem sayısı 357 olarak belirtilmiştir. Ayrıca evrenin büyüklüğü katlanarak arttıkça örneklem büyüklüğünün artışı uygun yeterliliğe ulaştığından birkaç artarak evrenin 50.000 - 75.000 ve 1.000.000 olduğu durumlarda 381, 382, 384 örneklem büyüklüğü yeterli olarak verilmiştir (Draugalis ve Plaza, 2009, s.2; Krejcie ve Morgan, 1970, s.608). Bunların yanı sıra formülle de örneklem büyüklüğü hesaplamaları yapılabilmektedir. Cochran'ın (1977) geliştirdiği nicel değişkenli araştırmalar için örneklem hesaplama formülü şöyledir (Bartlett, Körtlik ve Higgins, 2001, s.46; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.128,129);

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N)$$

$$n_0 = (t^2 \times s^2) / d^2$$

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0,05 için 1,96)

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınlanan son verileri, 2018 Nisan mevsim etkilerinden arındırılmış temel işgücü göstergelerine göre istihdam edilen nüfusun miktarı 28.818.000 olarak gerçekleşmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2018). Buna göre evren büyüklüğü (N) 28.818.000 olarak belirlenmiştir. % 95 güven aralığında 0,05 için z tablosu değeri (t) 1,96, evrenin öngörülen standart sapma değeri (s) 0,5 ve sapma tolerans değeri (d) 0,05 olarak alınmıştır.

$$n_0 = (1,96^2 \times 0,5^2) / 0,05^2 = 384,16$$

$$n = 384,16 / (1 + 384,16 / 28.818.000)$$

$$n = 384,15$$

Formülde de görüldüğü üzere 385 örneklem büyüklüğüne ulaşılması yeterli olacaktır. Bu çalışmada kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılarak Şubat-Mayıs 2018 tarihleri arasında üç aylık sürede, yüz yüze görüşerek, bir aracı ile ulaştırarak ve internet aracılığıyla ileterek 530 anket toplanmış, eksiksiz doldurulan 490 anket analiz edilmek üzere araştırmaya dahil edilmiştir.

3.2 ÖLÇÜM ARAÇLARI

Araştırma modelini test etmek amacıyla hazırlanan anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anket çalışmasının içerdiği çift yetenekli liderlik, öz yeterlik, inovatif davranışlar, inovasyon iklimi ve takım inovasyonu kavramlarını ölçmek için 5 ölçek kullanılmıştır. Öz yeterlik ölçeği dışındaki tüm ölçekler, bizim tarafımızdan Türkçeye çevrilmiştir. Ölçeklerde uygulanan yöntem; çeviriden sonra İngilizce ana dili olan bir uzman tarafından Türkçeden İngilizceye çevrilerek tekrar çevirisi yapılması ve daha sonra 5 akademisyenin görüşleri alınması doğrultusunda olmuştur. Ayrıca anketin

örneklemine uygun 10 kişinin incelemesine sunularak kastedilen anlamın anlaşılıp anlaşılmadığı tartışılmış, bağlamı tam olarak ifade etmede yetersiz kalan kelimeler değiştirilmiştir. Sahadaki değerlendirmelerin ardından akademisyenlerden oluşan uzman ekip ile tekrar değerlendirilerek anket çalışmasına son hali verilmiştir.

Anket ifadelerinde 6'lı derecelendirme tekniği kullanılmıştır. Özellikle 6'lı derecelendirme tekniğinin seçilmiş olmasının nedeni, katılımcıların ifadelerin anlamını düşünmeden orta noktayı değerlendirme eğilimlerini ortadan kaldırmak (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015, s.192) ve olumlu veya olumsuz tarafa olan yatkınlıklarını ortaya çıkarmaktır (Chomeya, 2010, s.402). Ayrıca derecelendirme noktalarının sayısı arttıkça anketin güvenilirliği ve geçerliği de artmaktadır (Chomeya, 2010, s.402; Preston ve Colman, 2000, s.10-11). Buna göre değerlendirme aralıkları; 1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Çok Az Katılıyorum, 4. Biraz Katılıyorum, 5. Oldukça Katılıyorum, 6. Tamamen Katılıyorum olarak belirlenmiştir.

3.2.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği

Rosing, Frese ve Bausch'un (2011) geliştirdiği ölçekten uyarlanan çift yetenekli liderlik ölçeği 7 ifadesi liderin serbest bırakma davranışlarını diğer 7 ifadesi de liderin sınırlama davranışlarını ölçmek üzere toplamda 14 ifadeden oluşmaktadır.

Zacher, Robinson ve Rosing (2014, s.32) yaptıkları çalışmada serbest bırakma davranışı faktörünün iç tutarlık (Cronbach α) güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak sınırlama davranışı faktörünün Cronbach α güvenilirlik katsayısı ise 0,83 olarak bulunmuştur. Yüksek geçerliğe sahip olan ölçeğin sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda (Zacher ve Rosing, 2005, s.58) da güvenilirlik katsayılarının sırasıyla 0,89 ve 0,85 gibi oldukça yüksek değerlerde olduğu bulunmuştur.

3.2.2 Takım İnovasyonu Ölçeği

Welbourne, Johnson ve Erez (1997) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan takım inovasyonu ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlık katsayısı (cronbach α) ilgili çalışmada 0,90 olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

3.2.3 İnovasyon İklimi Ölçeği

Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilen inovasyon iklimi ölçeği Scott ve Bruce (1994) tarafından genişletilip güncellenerek, iki faktörlü ölçeğin, inovasyon desteği faktörü 16, kaynak desteği 6, olmak üzere toplamda 22 ifade ile ölçülmektedir. İlgili çalışmada inovasyon desteği faktörünün güvenirlik katsayısı 0,92 (Cronbach α), kaynak desteğinin ise 0,77 (Cronbach α) olarak yeterince yüksek bulunmuştur.

3.2.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği

Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan inovatif davranışlar (ID) ölçeği 6 ifadeden oluşmaktadır. İlgili çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,89 (Cronbach α) olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

3.2.5 Öz Yeterlik Ölçeği

Schwarzer ve Jerusalem'in (1995, s.35-37) geliştirdiği genel öz yeterlik ölçeğinden uyarlanan öz yeterlik ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5 farklı örneklem üzerinden analiz edilmesiyle 0,82 ile 0,93 arasında değişen güvenirlik katsayıları (Cronbach α) bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Aypay (2007) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde yapılmış ve 10 ifade iki faktör altında ayırmıştır. Bizim çalışmamızda uyarlama çalışmasının aksine orijinal ölçeğe benzer sonuçlar bulunmuştur. Analiz kısmında keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ilgili ayrıntılar verilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya dair frekans tabloları, faktör, normal dağılım analizleri, korelasyon ve regresyon analizlerine dair sonuçlar verilerek hipotezler test edilmektedir. Ayrıca katılımcıların özelliklerinin değişkenler üzerinde farklılaşma oluşturup oluşturmadığını tespit etmeye yönelik parametrik ve parametrik olmayan analizler yapılmıştır.

4.1 ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırmada sahadan toplanan veriler SPSS 21, LISREL 8.80 ve Andrew F. Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılacak ilişki ve etki düzeyindeki analizlere karar vermek için normal dağılım analizi yapılmıştır. Normal dağılım analizleri seçilecek testler için temel teşkil etmektedir. Eğer veriler normal dağılım gösterirse parametrik, normal dağılım göstermezse parametrik olmayan testler seçilerek hipotezler sınanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.218). Ölçüm araçlarının Türkçe'ye uyarlanmış ifadelerin hangi faktörler altında toplandığının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizleri ve bunların güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı analizlere korelasyon ve regresyon analizleri ile devam edilmiş ve regresyon analizleri PROCESS programı ile değerlendirilmiştir.

4.2 KATILIMCILAR HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Araştırmaya dahil edilen 490 katılımcıya ait; yaş, eğitim durumu, iş tecrübesi, kıdem, cinsiyet, medeni durum ve sektör dağılımları Tablo 5'te sıralanmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Verileri

	Özellikler	Frekans	Oran (%)		Özellikler	Frekans	Oran (%)
Yaş	25 ve altı	85	17,3	Sektör	Eğitim	146	29,8
	26-35	286	58,4		Sağlık	53	10,8
	36-45	88	18,0		Güvenlik	11	2,2
	46-55	23	4,7		Hizmet	48	9,8
	56-65	5	1,0		Tekstil	49	10,0
	65 ve üzeri	3	,6		Otomotiv	12	2,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	22	4,5		Finans	28	5,7
	Lise	72	14,7		İnşaat	17	3,5
	Ön Lisans	47	9,6		Enerji	8	1,6
	Lisans	222	45,3		Turizm	6	1,2
	Yüksek Lisans	95	19,4		Gıda	11	2,2
	Doktora	32	6,5		Bilgi ve İletişim	44	9,0
Medeni Durum	Bekar	241	49,2		Ulaştırma ve Lojistik	14	2,9
	Evli	249	50,8		Toptan ve Perakende Ticaret	19	3,9
Cinsiyet	Kadın	173	35,3		İmalat Sanayi	24	4,9
	Erkek	317	64,7				
Çalıştığı Kurumdaki İş Tecrübesi (Kıdem)	1 Yıldan az	111	22,7	Sektördeki Toplam İş Tecrübesi	1 Yıldan az	38	7,8
	1-5 Yıldan az	200	40,8		1-5 Yıldan az	137	28,0
	5-10 Yıldan az	119	24,3		5-10 Yıldan az	160	32,7
	10-15 Yıldan az	41	8,4		10-15 Yıldan az	78	15,9
	15-20 Yıldan az	9	1,8		15-20 Yıldan az	34	6,9
	20-25 Yıldan az	6	1,2		20-25 Yıldan az	27	5,5
	25-30 Yıldan az	2	,4		25-30 Yıldan az	9	1,8
	30 Yıl ve üzeri	2	,4		30 Yıl ve üzeri	7	1,4
	Toplam	490	100,0		Toplam	490	100,0

Tablo 5’te görüldüğü üzere katılımcıların % 35’ini kadınlar % 67’sini ise erkekler oluşturmaktadır. Sektörlere göre katılımcıların dağılımına bakıldığında 15 farklı sektöre göre dağılım görülmektedir. Buna göre katılımcıların % 29,8’i (146) eğitim, %10,8’i (53) sağlık, % 10’u (49) tekstil, %9,8’i hizmet (48), % 9’u Bilgi ve İletişim (44),

% 5,7'si finans (28), % 24'ü imalat sanayi (24), % 3,9'u Toptan ve Perakende Ticaret (19), % 3,5'i inşaat (17), %2,9'u ulaştırma ve lojistik (14), % 2,4'ü otomotiv (12), % 2,2'si güvenlik (11), % 2,2'si gıda (11), % 1,6'sı enerji (8) ve % 1,2'si turizm (6) sektöründe çalışmaktadır.

4.3 NORMAL DAĞILIM ANALİZLERİ

Korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modellemesi programlarındaki doğrulayıcı faktör analizlerinin ön şartı verilerin normal dağılım göstermesidir. Normal dağılım tespiti için kullanılan yöntemlerden biri verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakmaktır. Normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için bu değerlerin -1 ile +1 arasında olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.214). Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Normal Dağılım Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çift Yetenekli Liderlik	4,26	,951	4,38	-,524	-,028
Öz Yeterlik	4,87	,671	4,89	-,391	,119
İnovatif Davranışlar	4,38	1,070	4,50	-,684	,399
Takım İnovasyonu	4,44	1,114	4,50	-,705	,437
İnovasyon İklimi	3,70	1,097	3,79	-,278	-,411

Ölçeklerin ortalamaları alınarak yapılan normal dağılım analizi sonuçlarında çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu görüldüğünden verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Verilerin normal dağılım şartını sağlamasıyla ölçeklerin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine geçilerek, hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Katılımcılara dair bilgilerin normal dağılım analizi sonuçlarına bakıldığında; eğitim durumu (-,467/-,212), sektör (,724/-,882) ve iş tecrübesinin (1,0/1,0) çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında olduğu için normal dağılım gösterdiği, diğerlerinin ise normal dağılmadığı görülmüştür. Bu durumda normal dağılım gösteren çok gruplu demografik değişkenler olan; eğitim durumu, sektör ve iş tecrübesi için ANOVA testi, normal dağılım göstermeyen iki gruplu cinsiyet ve medeni durum için Mann-Whitney

testi, normal dağılım göstermeyen çok gruplu, kıdem ve yaş için ise Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

4.4 FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Çift yetenekli liderlik, takım inovasyonu, inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik ölçekleri İngilizceden Türkçeye uyarlandığından faktör dağılımının nasıl gerçekleştiğini ve orijinal ölçekle farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla SPSS 21 Programı aracılığıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra geçerliğini sağlamak amacıyla LISREL 8.80 programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.4.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Rosing, Frese ve Bausch'un (2011) geliştirdiği ölçekten uyarlanan çift yetenekli liderlik (cyl) ölçeği; liderin serbest bırakma davranışlarını (lsbd) ölçen 7 ve liderin sınırlama davranışlarını (lsd) ölçen 7 ifade olmak üzere toplamda 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (Varyans) %	Güvenirlik (Croanbach α)
Serbest Bırakma Davranışları	Görevlerimizi yerine getirmemiz için farklı yöntemleri kullanmamıza izin verir. (cyl1)	,821	36,014	,912
	Deneyimlerimizde farklı fikirleri kullanmamız konusunda bizi teşvik eder. (cyl2)	,804		
	Risk almaya teşvik eder. (cyl3)	,721		
	Bağımsız düşünmemiz ve harekete geçmemiz konusunda bize fırsatlar tanır. (cyl4)	,860		
	Kendi fikirlerimizi uygulayabilmemiz için hareket serbestliği verir. (cyl5)	,836		
	Hata yapma şansı tanır. (cyl6)	,741		
	Hatalarımızdan ders çıkarabilmemiz için bizi teşvik eder. (cyl7)	,679		
Sınırlama Davranışları	Hedeflere ulaşip ulaşmadığımızı izleyip kontrol eder. (cyl8)	,592	27,276	,847
	Rutin işleri düzenler. (cyl9)	,689		
	Yaptığımız işlerdeki hataları düzeltir. (cyl10)	,672		
	Davranışlarımızın kurallara uygunluğunu denetler. (cyl11)	,829		
	Görevlerimizin prosedürlere uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını denetler. (cyl12)	,825		
	Plana sadık çalışır. (cyl14)	,708		
	Toplam		63,290	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)			,913	
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare			3669,801	
sd			78	
Anlamlılık (p)			,000	
n			490	

Çift yetenekli liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s.620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,91 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett

küresellik testi sonucunun ($\chi^2(78) = 3669,801, p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçekte bulunan “*Hatalı davranışlarımızı cezalandırır.*” ifadesinin toplam varyans içindeki payının düşük olmasından ve herhangi bir faktör altında yer almamasından dolayı analiz dışına çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yeniden yapılan analize göre 13 ifade iki faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 63,290’ını açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,59 ile 0,86 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, 13 ifade ile serbest bırakma ve sınırlama davranışlarından oluşan iki faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere bu çalışmada serbest bırakma davranışı faktörünün Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,91 ve sınırlama davranışının Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

4.4.2 Takım İnovasyonu Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Welbourne, Johnson ve Erez (1997) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan 4 ifade ve tek faktörden oluşan takım inovasyonu (ti) ölçeği faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8 : Takım İnovasyonu Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (Varyans) %	Güvenirlik Croanbach α
Takım İnovasyonu	Yeni fikirler ortaya çıkarırız. (ti1)	,904	81,320	,923
	Yeni fikirleri hayata geçirmek için çalışırız. (ti2)	,928		
	İşleri yapmak için gelişmiş yollar bulmaya çalışırız. (ti3)	,925		
	Rutin işleri ve süreçleri daha iyi hale getirmeye çalışırız. (ti4)	,848		
	Toplam		81,320	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)			,815	

Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare	1605,604
sd	6
Anlamlılık (p)	,000
n	490

Takım inovasyonunu ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,92 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2(6) = 1605,604$, $p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan analize göre 4 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 81,320'sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,85 ile 0,93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar 4 ifade ile ölçülen takım inovasyonu ölçeğindeki tek faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Tablo 8'de görüldüğü üzere bu çalışmada takım inovasyonunun Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

4.4.3 İnovasyon İklimi Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilip Scott ve Bruce (1994) tarafından genişletilip güncellenen inovasyon iklimi (ii) ölçeği, inovasyon desteği (id) ve kaynak desteği (kd) olmak üzere iki faktör üzerinden 22 ifade ile ölçülmektedir. Ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9: İnovasyon İklimi Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (Varyans) %	Güvenirlik Croanbach α
İnovasyon Desteği	Yaratıcılık teşvik edilir. (ii1)	,701	37,514	0,953
	Yöneticilerimiz yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde kullanmamıza destek verir. (ii2)	,702		
	İnsanların aynı sorunları farklı yol veya yöntemlerle çözmelerine izin verilir. (ii3)	,712		
	Çalışanların temel fonksiyonu, yukarıdan gelen emirleri uygulamak değil inisiyatif alabilmektir. (ii4)	,673		
	İnsanların beklenenden farklı davranışları hoş görülür. (ii5)	,751		
	Yapısal esneklik ön plandadır ve değişimler düzenli olarak uygulanır. (ii6)	,755		
	İşleri çok farklı yollarla yapmak başkaları tarafından hoş karşılanır. (ii7)	,727		
	Herkesten farklı düşünen insanlar desteklenir. (ii8)	,745		
	Çalışanların problemlerle farklı şekillerde başa çıkması beklenir. (ii9)	,742		
	Değişime açık olma durumu hep vardır. (ii10)	,774		
	Denenmemiş yeni yöntemler denenme eğilimindedir. (ii12)	,691		
	Yeni fikirlerin uygulanabilmesi için destek olunur. (ii14)	,682		
	Kaynak Desteği	İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli kaynak tahsis edilmiştir. (ii15)		
Yaratıcı fikirleri gerçekleştirebilmek için yeterli zaman vardır. (ii16)		,762		
Yeni fikirlerin yaratılması için kaynak problemi yoktur. (ii17)		,819		
İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli personel vardır. (ii18)		,839		
Mesai saatleri içinde yaratıcı fikirleri araştırmak için serbest saatler bulunur. (ii19)		,673		
Ödüllendirme sistemi inovasyonu (yenilikçiliği) teşvik etmektedir. (ii20)		,517		
Çalıştığım kurum herkes tarafından yenilikçi bir işletme olarak bilinir. (ii22)		,630		
	Toplam		64,887	
	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği (KMO)		,964	
	Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare		7205,030	
	sd		171	
	Anlamlılık (p)		,000	
	n		490	

İnovasyon iklimini ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,96 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2(171) = 7205,030, p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

“Ödüllendirme sistemi inovasyonu (yenilikçiliği) teşvik etmektedir.” ve “Çalıştığım kurum herkes tarafından yenilikçi bir işletme olarak bilinir.” ifadeleri orijinal ölçeğin aksine inovasyon desteği faktörünün değil, kaynak desteği faktörünün altında toplanmıştır. Ölçekte bulunan “Yöneticiler başkalarının fikirleri üzerinden prim yapmaya çalışmazlar.”, “Mevcut durumun korunmasından çok değişimle ilgilenilir.” ve “Ödüllendirme sistemi genelde yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.” ifadelerinin her iki faktördeki yük değerleri farkı 0,1’den az olup iki faktörde çapraz (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.326) olduğundan sırayla çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Çıkarılan sorulardan sonra tekrarlanan analize göre 19 ifade iki faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 64,887’sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,52 ile 0,84 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, 19 ifade ile inovasyon desteği ve kaynak desteğinden oluşan iki faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere bu çalışmada inovasyon desteği faktörünün Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,95 ve kaynak desteğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,90 olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

4.4.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanan inovatif davranışlar (id) ölçeğindeki 6 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: İnovatif Davranışlar Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (Varyans) %	Güvenirlik Croanbach α
İnovatif Davranışlar	Yeni teknolojileri, yeni süreçleri, teknikleri ya da ürün fikirlerini araştırırız. (id1)	,791	72,037	,921
	Özgün fikirler üretiriz. (id2)	,872		
	Birbirimize fikirler verir ve destekleriz. (id3)	,820		
	Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli mali kaynağı araştırır ve güvenceye alırız. (id4)	,878		
	Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli plan ve programlar yaparız. (id5)	,892		
	Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarım inovasyon (yenilikçilik) yapma eğilimlidir. (id6)	,835		
Toplam			72,037	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)			,896	
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare			2100,593	
sd			15	
Anlamlılık (p)			,000	
n			490	

İnovatif davranışları ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,92 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2(15) = 2100,593$, $p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan analize göre 6 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 72,037'sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,79 ile 0,89 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, 6 ifade ile ölçülen inovatif davranışlar ölçeğindeki tek faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Tablo 10’da görüldüğü üzere bu çalışmada inovatif davranışların Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

4.4.5 Öz Yeterlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Schwarzer ve Jerusalem’in (1995, s.35-37) geliştirdiği ölçekten uyarlanan öz yeterliği (oy) ölçen 10 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Öz Yeterlik Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	İfade	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (Varyans) %	Güvenirlik Croanbach α
Öz Yeterlik	Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin yolunu daima bulabilirim. (oy1)	,658	50,972	,877
	Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır. (oy3)	,576		
	Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum. (oy4)	,746		
	Beklenmedik durumlarla yeteneklerim sayesinde nasıl baş edebileceğimi biliyorum. (oy5)	,786		
	Gerekli çaba gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim. (oy6)	,734		
	Baş etme gücüne güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim. (oy7)	,750		
	Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok çözüm yolu bulabilirim. (oy8)	,764		
	Başım dertte olduğunda genellikle bir çözüm bulabilirim. (oy9)	,710		
	Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim. (oy10)	,679		
		Toplam		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)			,892	
Bartlett Küresellik Testi - Ki Kare			1796,680	
sd			36	

Anlamlılık (p)	,000
n	490

Öz yeterliği ölçmeye yönelik ifadeler temel bileşenler yöntemi kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin eşik değeri olan 0,60 (Tabachnick ve Fidell, 2012, s. 620; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.317) üzerinde; 0,89 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testi sonucunun ($\chi^2(17) = 1796,680, p < 0,001$) anlamlı çıkması ifadeler arası ilişkilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçekte bulunan 2. İfadenin her iki faktördeki yük değerleri farkı 0,1'den az olup iki faktörde çapraz (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.326) olduğundan çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Yapılan analize göre 9 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin toplam varyansın % 50,972'sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yük değerlerinin 0,50 üzerinde güçlü olarak (Costello ve Osborne, 2005, s.4) 0,58 ile 0,79 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, 9 ifade ile ölçülen öz yeterlik ölçeğindeki tek faktörlü yapının geçerliğini göstermektedir.

Tablo 11'de görüldüğü üzere bu çalışmada öz yeterliğin Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler arası iç tutarlık eşik değeri kabul edilen 0,70 (Nunnally ve Bernstein, 1994, s.263-265) değerinin üzerinde olduğundan ölçek güvenilirliği sağlamaktadır.

4.4.6 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Bir kültürde geliştirilen ölçeklerin diğer bir kültüre uyarlaması yapılırken geçerlik sağlama yöntemlerinden biri olan doğrulayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Şimşek, 2007, s.4-5). Bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanması o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğunu işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.340). Bu nedenle kullanılan ölçeklerin geçerliklerini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin veriler ile desteklenip desteklenmediğine uyum iyiliği değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Uyum iyiliği değerlerinde kullanılan indeksleri şöyle sıralamak mümkündür; Ki Kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/sd), yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) ortalama hataların karekökünün standardize edilmiş hali (SRMR), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI), artırmalı uyum indeksi (IFI), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI). Bu değerlerin iyi uyum ve kabul edilebilir eşik değerleri ile doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri de aşağıdaki tabloda verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.343; Şimşek, 2006, s.235).

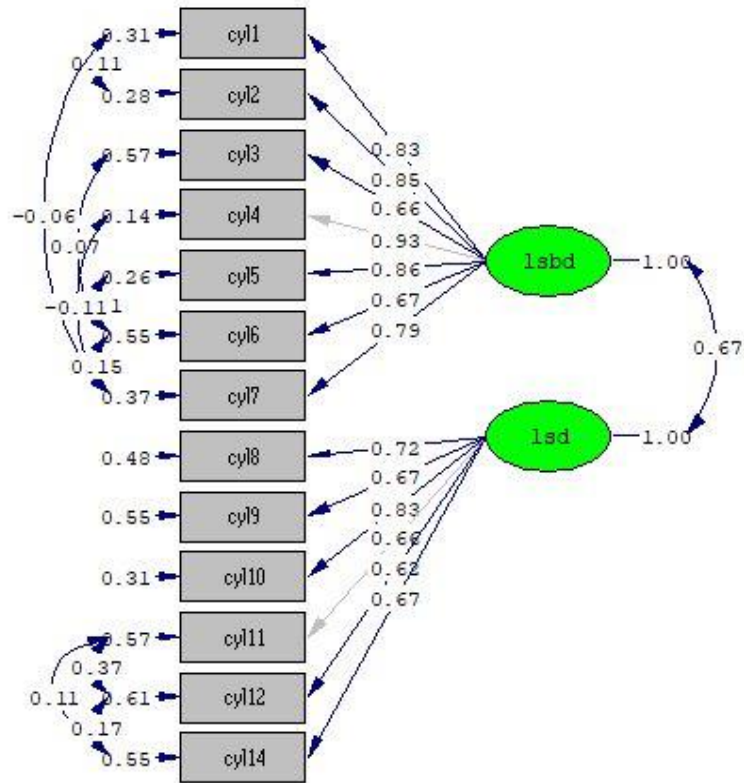
Tablo 12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

	Çift Yetenekli Liderlik	Takım İnovasyonu	İnovasyon İklimi	İnovatif Davranışlar	Öz Yeterlik	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	3,868	0,31	2,636	1,33	2,821	<3	$3 < (\chi^2/sd) < 5$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,077	0,0	0,058	0,026	0,061	<0,05	<0,08
Ortalama Hataların Karekökünün Standardize Edilmiş Hali (SRMR)	0,059	0,002	0,031	0,011	0,024	<0,05	<0,08
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,98	1	0,99	1	0,99	>0,95	>0,90
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,98	1	0,99	1	0,99	>0,95	>0,90
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI)	0,97	1	0,99	1	0,99	>0,95	>0,90
Artırmalı uyum indeksi (IFI)	0,98	1	0,99	1	0,99	>0,95	>0,90
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,94	1	0,93	0,99	0,97	>0,95	>0,90
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,90	1	0,90	0,98	0,94	>0,95	>0,90

Tabloda görüldüğü üzere analiz sonucu çıkan ölçeklerin uyum indeksleri kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğundan doğrulayıcı faktör analizinin verilerle desteklendiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

4.4.6.1 Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Liderin serbest bırakma (lsbd) ve liderin sınırlama davranışları (lsd) olmak üzere iki faktör ve 13 ifadeden oluşan çift yetenekli liderlik ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı derecelendirme yöntemi ile 490 kişiden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011, s.154; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.353). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ait değerlerin yer aldığı şema Şekil 2'de görülmektedir.



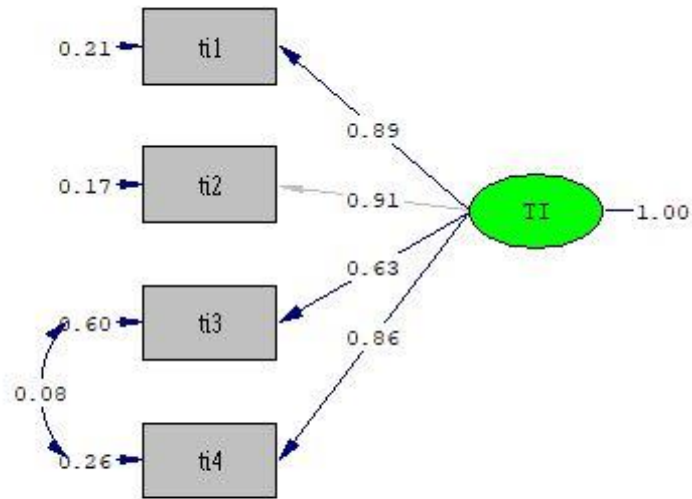
Chi-Square=212.75, df=55, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Şekil 2: Çift Yetenekli Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Analizde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 (55, N = 490) = 212,75; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 3,87$; RMSEA = 0,077; CFI = 0,98; GFI = 0,94) iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.4.6.2 Takım İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek faktör ve 4 ifadeden oluşan takım inovasyonu ölçeği doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı derecelendirme yöntemi ile 490 kişiden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011, s.154). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait değerlerin yer aldığı şema Şekil 3'te görülmektedir.



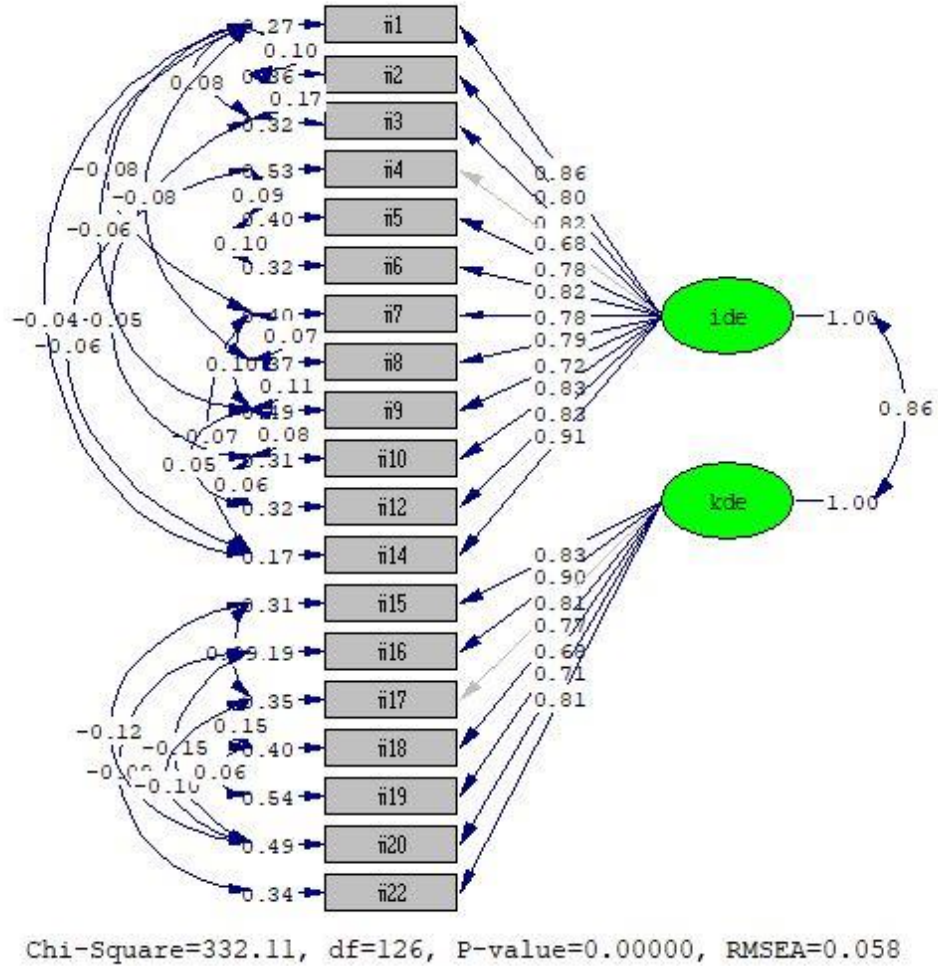
Chi-Square=0.31, df=1, P-value=0.57942, RMSEA=0.000

Şekil 3: Takım İnovasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Analizde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 (1, N = 490) = 0,31; $p = 0,58$; $\chi^2/sd = 0,31$; RMSEA = 0,0; CFI = 1; GFI = 1) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.4.6.3 İnovasyon İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İnovasyon desteği (ide) ve kaynak desteği (kde) olmak üzere iki faktör ve 19 ifadeden oluşan inovasyon iklimi ölçeği birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı derecelendirme yöntemi ile 490 kişiden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011, s.154). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ait değerlerin yer aldığı şema Şekil 4'de görülmektedir.

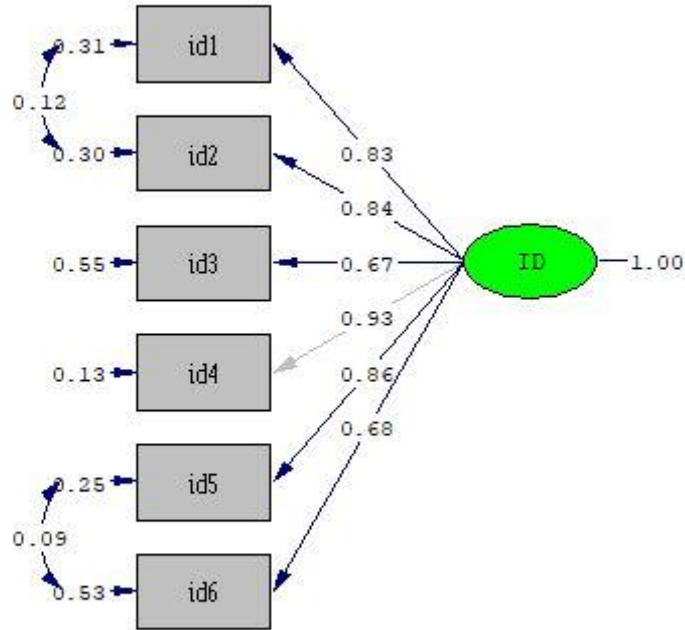


Şekil 4: İnovasyon İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Analizde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 (126, N = 490) = 332,11; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 2,64$; RMSEA = 0,058; CFI = 0,99; GFI = 0,93) iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.4.6.4 İnovatif Davranışlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek faktör ve 6 ifadeden oluşan inovatif davranışlar (ID) ölçeği doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı derecelendirme yöntemi ile 490 kişiden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011, s.154). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait değerlerin yer aldığı şema Şekil 5'te görülmektedir.



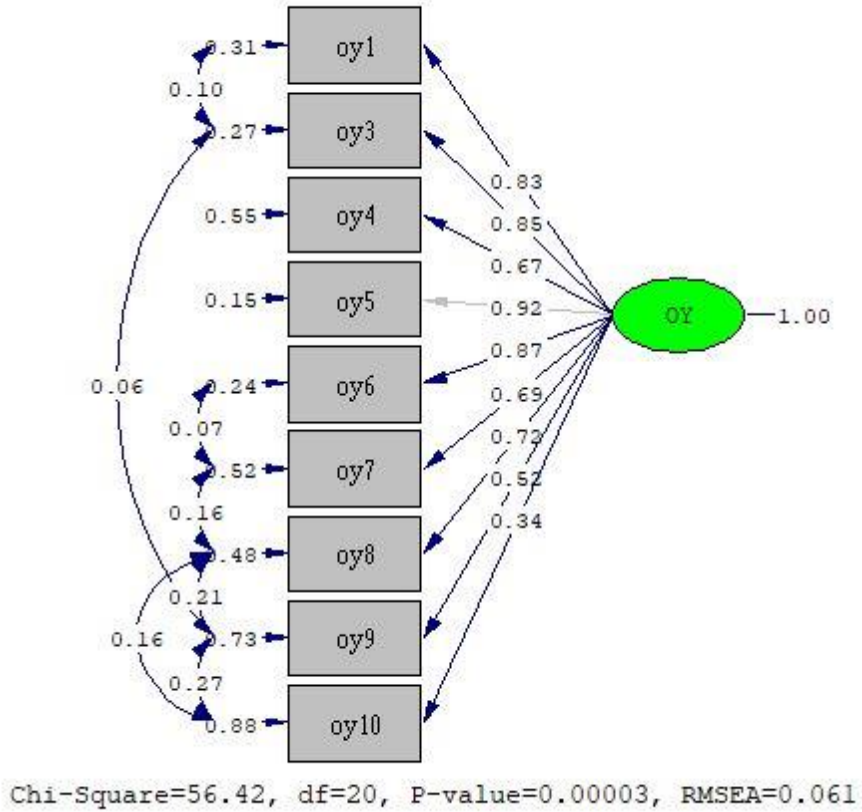
Chi-Square=9.31, df=7, P-value=0.23141, RMSEA=0.026

Şekil 5: İnovatif Davranışlar Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Analizde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 (7, N = 490) = 9,31; p=0,23; χ^2/sd = 1,33; RMSEA = 0,026; CFI = 1; GFI = 0,99) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.4.6.5 Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek faktör ve 9 ifadeden oluşan öz yeterlik (OY) ölçeği doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 programı kullanılarak test edilmiştir. 6'lı derecelendirme yöntemi ile 490 kişiden elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011, s.154). Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ait değerlerin yer aldığı şema Şekil 6'da görülmektedir.



Şekil 6: Öz Yeterlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Analizde elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2 (20, N = 490) = 56,42; $p < 0,01$; $\chi^2/sd = 2,821$; RMSEA = 0,061; CFI = 0,99; GFI = 0,99) tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

4.5 HİPOTEZ TESTLERİ

Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini yani etkiyi tespit etmeden önce değişkenlerin birbiriyle ilişkilerine bakmak yol gösterici olabilir. Her ne kadar iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı birbirini etkileyebileceğinin kanıtı olmasa da bir öngörü olarak düşünülebilir (Morgan ve diğerleri, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.261). Bu nedenle değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizleri yapılmıştır.

4.5.1 Korelasyon Analizleri

Değişkenlerin hem bütünsel hem de faktörel ilişkilerini tespit etmeye yönelik iki düzeyde korelasyon analizleri yapılarak Tablo 13 ve Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 13: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	CYD	OY	ID	TI	II
Çift Yetenekli Liderlik (CYD)	1				
Öz Yeterlik (OY)	,242**	1			
İnovatif Davranışlar (ID)	,460**	,298**	1		
Takım İnovasyonu (TI)	,416**	,279**	,712**	1	
İnovasyon İklimi (II)	,661**	,189**	,636**	,559**	1
Örnekleme Büyüklüğü =490 * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Kontrol Değişkenleri: Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi, Kıdem					

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sektör, iş tecrübesi ve kıdem gibi kontrol değişkenleri dikkate alınarak kısmi ve çoklu korelasyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon değerlerinin 0,3 e kadar olanı zayıf, 0,3 ile 0,7 arasındaki orta, 0,7

üzerindekiler de güçlü ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.260). Tablo 13’de çift yetenekli liderliğin inovasyon iklimi (.661; $p<0,01$) ile orta, takım inovasyonu (.416; $p<0,01$) ve inovatif davranışlarla (.460; $p<0,01$) orta ve öz yeterlikle (.242; $p<0,01$) zayıf ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca inovasyon ikliminin de inovatif davranışlar (.636; $p<0,01$) ve takım inovasyonu (.559; $p<0,01$) ile orta kuvvette pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığı birinin artışının diğerini de artıracakını gösteren bir belirtidir. Ayrıca analiz sonuçları modelde belirtilen etkinin (regresyon) varlığına dair bir gösterge olarak düşünülebilir.

Tablo 14: Faktörler Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7
Serbest Bırakma Davranışı (1)	1						
Sınırlama Davranışı(2)	,493**	1					
Öz yeterlik (3)	,191**	,233**	1				
İnovatif Davranışlar (4)	,460**	,318**	,298**	1			
Takım İnovasyonu(5)	,387**	,325**	,279**	,712**	1		
İnovasyon Desteği (6)	,662**	,463**	,214**	,644**	,565**	1	
Kaynak Desteği (7)	,519**	,421**	,118**	,522**	,459**	,747**	1
Örneklem Büyüklüğü =490 * $p<0,05$, ** $p<0,01$, Kontrol Değişkenleri: Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Sektör, İş Tecrübesi, Kıdem							

Korelasyon tablolarında görüldüğü üzere değişkenler arasında çok yüksek ilişkilerin olmayışı çoklu doğrusallık (multicollinearity) probleminin olmadığını göstermektedir. Faktörler arası korelasyon ilişkisine bakıldığında çift yetenekli liderlik davranışının ilk faktörü olan serbest bırakma davranışının öz yeterlik haricindeki diğer değişkenlerle sınırlama davranışı faktöründen daha güçlü ve pozitif ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca inovasyon ikliminin faktörlerine bakıldığında inovasyon desteği faktörünün, diğer değişkenlerle kaynak desteği faktöründen daha güçlü ve pozitif ilişkiler

içinde olduğu görülmektedir. Bu durum teşvik etme, cesaretlendirme ve motive etmeye yönelik serbest bırakma faktörü ve inovasyon desteği faktörünün inovasyonu daha fazla artırabileceğine dair bir işaret olduğu düşünülebilir.

4.5.2 Regresyon Analizleri

Hipotez testlerine yönelik regresyon analizleri Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve IBM SPSS programına kurulan PROCESS eklentisi ile yapılmıştır. Araştırmanın temel iki değişkeninden biri çift yetenekli liderlik, diğeri ise takım inovasyonudur. Genel olarak örgütlerde takım inovasyonunu artırmaya yönelik liderin etkisi gözlemlenirken, liderin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık edebileceği öngörülen inovasyon iklimi, öz yeterlik ve inovatif davranışların bu etkiyi açıklama oranları da gözlenmektedir. Ayrıca inovasyon ikliminin de takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık edebileceği öngörülen inovatif davranışlar ve öz yeterliğin bu etkiyi açıklama oranlarına bakılmaktadır.

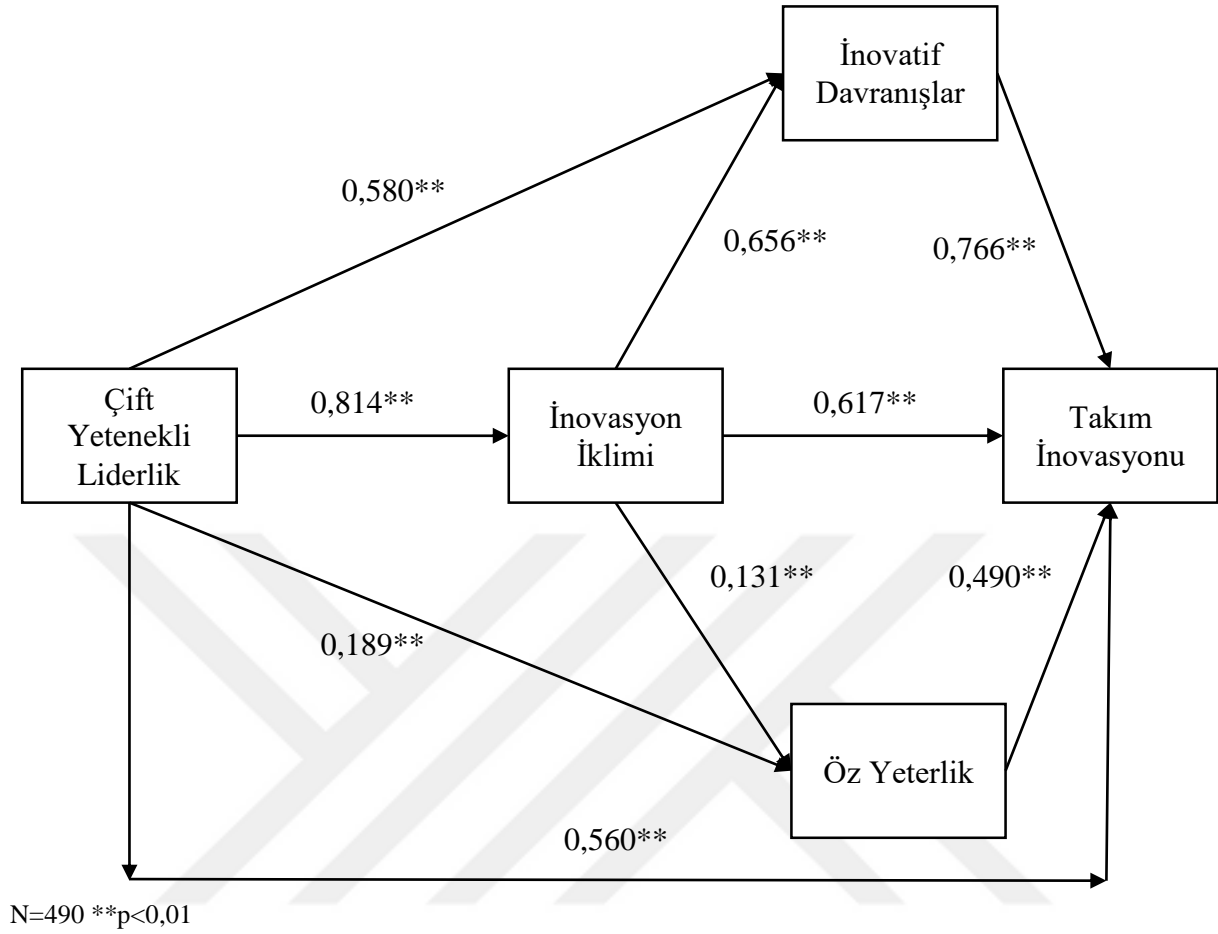
Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde aracı (mediatör) etkiler araştırılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini ileten değişkene aracı değişken denilmektedir. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır (Baron ve Kenny, 1986 s.1176).

Yaygın kullanılan aracılık analizi Baron ve Kenny (1986 s.1177) tarafından ifade edilen 3 aşamalı yöntemle yapılmaktadır. İlk aşamada yapılan basit regresyon analizinde bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. İkinci aşamada yapılan basit regresyon analizinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinden anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. Üçüncü aşamada yapılan çoklu regresyon analizinde ise aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemesi gerekmektedir. Bu koşullar sağlandıktan sonra aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkıyorsa mükemmel bir aracılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Fakat bu etkide azalma varsa kısmi bir aracılık etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Yapılan bu aracılık testinin istatistiki olarak anlamlı olduğunun test edilmesi için Sobel (1982) tarafından geliştirilen sobel testi

(normallik (Hayes, 2018, s.95)) de yapılması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986 s.1177).

Hayes (2018, s.114), aracılık ilişkisini test etmeye yönelik Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen ve yazında sıklıkla kullanılan yöntemin benzerini, geliştirdiği PROCESS programı ile daha anlamlı hale getirdiğini ifade etmektedir. Baron ve Kenny (1986)'nin aşamalı yönteminde her aşamada şart sağlanmazsa sonrakine geçişe gerek kalmadan aracı ilişkinin olmadığı ifade edilerek analiz sonlandırılmaktadır. Hayes (2018, s.114), aşamalı yöntemin her aşamasında anlamlılığa bakılarak gözden kaçırılma ihtimali arttığını bu nedenle tek seferde her üç aşamanın verilerinin değerlendirilmesinin insan hatasını azaltacağını önermektedir. Aşamalı yöntemde güven aralıklarına göre farklı bakışın olmaması da eleştirilmektedir. Hayes (2018), geliştirdiği yöntemle % 90, %95 ve % 99 aralıklarında çıkarımlar yapabilmeyi mümkün hale getirmektedir. Ayrıca ikinci aşamada ifade edilen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ilişkisinin olmaması durumunda aracılık ilişkisinin olmadığı kabulünün yanlış olduğunu, aracı değişkenin olmayan bu ilişkiyi dolaylı olarak oluşturabileceğini iddia etmektedir (Hayes, 2018, s.114-117).

Hipotezleri test ederken yapılan aracılık analizlerinde Baron ve Kenny'nin (1986 s.1177) önerdiği üç aşamalı yöntemin ikinci aşaması olan bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin olması gerekliliği test etmek amacıyla yapılan basit regresyon analizleri Şekil 7'de verilmiştir.



Şekil 7: Araştırma Modeli Üzerinde Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Şekil 7’de görüldüğü üzere bütün değişkenler arasındaki regresyon analizi sonuçları pozitif yönlü ve anlamlı etkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca ilk hipotezde bağımsız değişken olan çift yetenekli liderlik bağımlı değişken olan takım inovasyonunu pozitif yönlü ve anlamlı (0,560 p<0,01) olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca ikinci hipotezde bağımsız değişken olan inovasyon iklimi bağımlı değişken olan takım inovasyonunu pozitif yönlü ve anlamlı (0,617 p<0,01) olarak etkilediği görülmektedir.

Hayes’in (2018, s.114-117) Baron ve Kenny’nin (1986 s.1177) aksine belirttiği bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ilişki olmasa bile aracılık ilişkisinin doğabileceği önerisi analizlerde gözlemlenmesine rağmen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi Şekil 7’de görüldüğü üzere tespit edilmiştir.

Eğer regresyon analizlerinde bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemeseydi, analizlerin diğer aşamalarına geçilerek devam edilecekti. Diğer

aşamalarda aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişkene olan etkisi anlamlı hale gelseydi veya anlamlı olmasa bile aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni dolaylı olarak etkilediği tespit edilseydi yine aracılık etkisinden bahsedebilecektik. Fakat böyle bir durumla analizlerde karşılaşılmamıştır.

Ayrıca faktör düzeyinde aracılık ilişkilerini test etmeye yönelik yapılan regresyon analizlerinde de bağımsız değişken olarak alınan faktörlerin bağımlı değişken olarak alınan faktör ve ölçekler üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkiler tespit edilmiştir. Bu etkiler faktör düzeyinde aracılık ilişkilerinin analiz edildiği bölümlerde tablolarda verilmiştir.

PROCESS aracılığıyla regresyon analizi yapılırken örneklemin normal dağılım varsayımına uygun olduğu çoğu araştırmada iddia edilmesine rağmen, her analizde normallik testi tekrar yapılmaktadır. Bu da sonuçların daha güvenilir olmasını sağlamaktadır. Ayrıca basit regresyon analizlerinden farklı olarak bootstrap güven aralığı olarak ifade edilen yeniden örnekleme metodu ile alt ve üst güven aralıkları belirlenmektedir. Bootstrap alt ve üst güven aralığı (LLCI/ULCI) değerleri sıfırdan farklı yani sıfırın üzerinde olmalıdır. Yeniden örnekleme metodu ile ana kitleyi temsil eden az miktardaki örnekleme binlerce tekrarlayarak temsil kabiliyetini güçlendirmektedir (Hayes, 2018, s.95-97). Sayılan bu olumlu yönlerinden dolayı bu çalışmada PROCESS ile aracılık analizleri yapılması uygun görülmüştür. Bu çalışmada bootstrap örnekleme miktarı 5000 olarak alınmıştır.

4.5.2.1. Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İkliminin, İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri

Çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde aracı etkisi olabileceği öngörülen inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterliğin aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 15’de verilmiştir. Bu analizde birinci hipotez test edilmektedir;

H1: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 15: Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
CYL	II	,814	,0371	21,9463	,0000	,7176	,9094	
İnovasyon İklimi	II - TI	,547	,0513	10,6685	,0000	,4143	,6795	Tam Aracı
	Toplam	,560	,0466	12,0325	,0000	,4400	,6809	
	Doğrudan	,116	,0592	1,9526	,0514	-,0375	,2686	
	Dolaylı	,445	,0521			,3203	,5905	
Sobel		Z=9,5868 p<0,001						
CYL	ID	,580	,0437	13,2815	,0000	,4670	,6929	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,693	,0367	18,9635	,0000	,5981	,7881	Kısmi Aracı
	Toplam	,560	,0466	12,0325	,0000	,4400	,6909	
	Doğrudan	,158	,0414	3,8325	,0001	,0515	,2654	
	Dolaylı	,402	,0506			,2823	,5401	
Sobel		Z=10,8496 p<0,001						
CYL	OY	,189	,0308	6,1379	,0000	,1093	,2685	
Öz Yeterlik	OY-TI	,299	,0672	4,4455	,0000	,1250	,4726	Kısmi Aracı
	Toplam	,560	,0466	12,0325	,0000	,4400	,6809	
	Doğrudan	,504	,0474	10,6240	,0000	,3813	,6267	
	Dolaylı	,057	,0203			,0155	,1224	
Sobel		Z=3,5694 p<0,001						
Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişken: Çift Yetenekli Liderlik (CYL), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örneklem Sayısı: 5000, N:490 SE: Standart Hata, II: İnovasyon İklimi, ID: İnovatif Davranışlar, OY: Öz Yeterlik.								

Tablo 15’de görüldüğü üzere ilk kısımda inovasyon ikliminin analize dahil edilmesiyle çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,560; p<0,01) düşüş göstererek (0,115; p=0,514) anlamını kaybetmiştir. Çift yetenekli liderliğin, inovasyon iklimi aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,445) yapılan Sobel testinde (Z=9,5868; p<0,001) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,3203 / 0,5905) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla inovasyon ikliminin analize dahil edilmesiyle çift yetenekli liderliğin takım inovasyonuna olan direkt etkisi ortadan kalktığı için inovasyon iklimi tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1a hipotezini doğrulamaktadır.

H1a: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler (Kabul).

Buna göre çift yetenekli liderlik davranışlarının inovasyon iklimi algısını artırdığı, inovasyon ikliminin de takım inovasyonunu artırdığı anlaşılmaktadır.

Tablo 15'in ikinci kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,560; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,158; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Çift yetenekli liderliğin, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,402) yapılan Sobel testinde ($Z=10,8496$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2823 / 0,5401) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle, çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azalarak devam ettiği için, inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1b hipotezini doğrulamaktadır.

H1b: Çift yetenekli liderlik inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

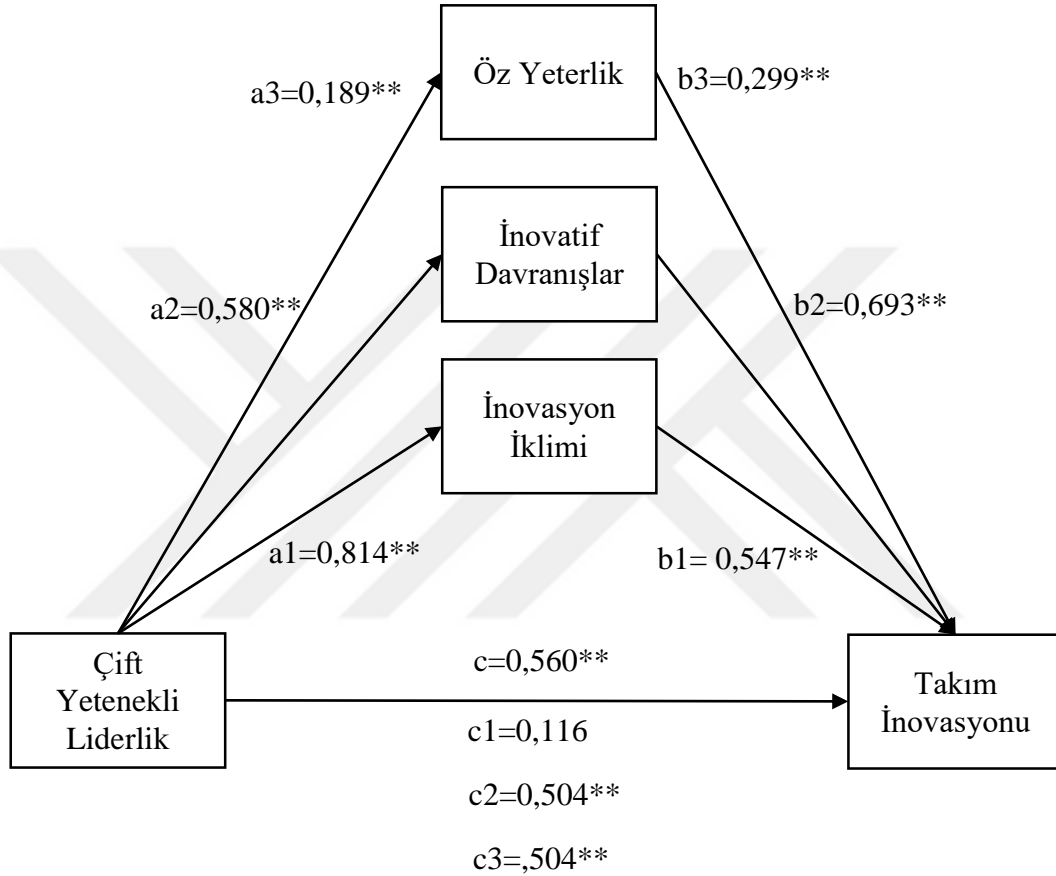
Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlara olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,402; $p<0,01$).

Tablo 15'in üçüncü kısmında görüldüğü üzere öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,560; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,504; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Çift yetenekli liderliğin, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,057) yapılan Sobel testinde ($Z=3,5694$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0155 / 0,1224) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle, çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azalarak devam ettiği için, inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1c hipotezini doğrulamaktadır.

H1c: Çift yetenekli liderlik öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlara olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir ($.057$; $p < 0,001$).

Birinci hipotezin test edilmesine yönelik analiz sonuçları Şekil 8’de görülmektedir.



N=490 ** $p < 0,01$, c_1 ; Z=9,5868 $p < 0,001$ / c_2 ; Z=10,8496 $p < 0,001$ / c_3 ; Z=3,5694 $p < 0,001$

Şekil 8: Çift Yetenekli Liderliğin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon İklimi, İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Şeması

Buna göre H1 hipotezinin alt hipotezleri olan H1a, H1b ve H1c hipotezlerinin kabul edilmesiyle ana hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

H1: Çift yetenekli liderlik inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

4.5.2.2. İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri

İnovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisinin ve bu etki üzerinde aracılık edebileceği öngörülen inovatif davranışlar ve öz yeterliğin aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 16’da verilmiştir. Bu analizde ikinci hipotez test edilmektedir;

H2: İnovasyon iklimi öz yeterlik ve inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 16: İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
II	ID	,656	,0326	20,1055	,0000	,5719	,7408	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,621	,0421	14,7417	,0000	,5117	,7295	Kısmi Aracı
	Toplam	,617	,0365	16,9294	,0000	,5231	,7118	
	Doğrudan	,210	,0411	5,1188	,0000	,1040	,3163	
	Dolaylı	,407	,0461			,2933	5312	
Sobel		Z=11,8789 p<0,001						
II	OY	,131	,0270	4,8520	,0000	,0613	,2011	
Öz Yeterlik	OY - TI	,287	,0597	4,7964	,0000	,1320	,4410	Kısmi Aracı
	Toplam	,617	,0365	16,9294	,0000	,5231	,7118	
	Doğrudan	,580	,0365	15,8750	,0000	,4854	,6743	
	Dolaylı	,037	,0143			,0101	,0850	
Sobel		Z=3,3750 p<0,001						
Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişken: İnovasyon İklimi (II), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örneklem Sayısı: 5000, N:490, SE: Standart Hata, ID: İnovatif Davranışlar, OY: Öz Yeterlik.								

Tablo 16’nın ilk kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,617; p<0,01) düşüş göstererek (0,210; p<0,01) anlamlı etkisini sürdürmüştür. İnovasyon ikliminin, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,407) yapılan Sobel testinde (Z=11,8789; p<0,01) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2933 / 0,5312) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle,

inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azalarak devam ettiği için, inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2a hipotezini doğrulamaktadır.

H2a: İnovasyon iklimi inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

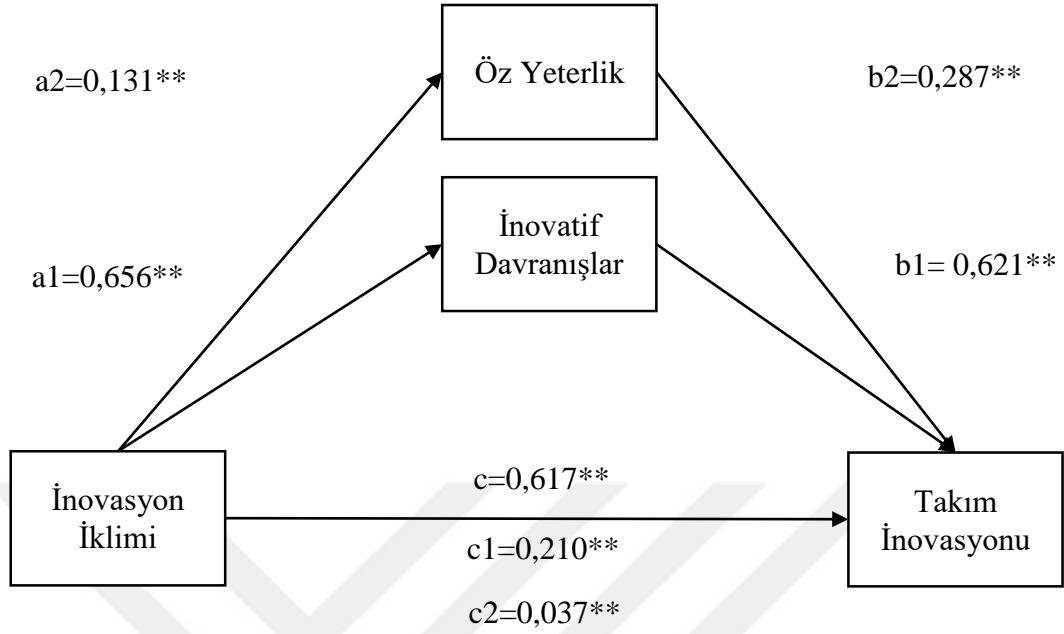
Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlara olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,407; $p<0,01$).

Tablo 16'nın ikinci kısmında görüldüğü üzere öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,617; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,580; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. İnovasyon ikliminin, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,037) yapılan Sobel testinde ($Z=3,3750$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0101 / 0,0850) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle, inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalkmayıp azalarak devam ettiği için, öz yeterlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2b hipotezini doğrulamaktadır.

H2b: İnovasyon iklimi öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, çift yetenekli liderliğin inovatif davranışlara olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (,037; $p<0,001$).

İkinci hipotezin test edilmesine yönelik analiz sonuçları Şekil 9'da görülmektedir.



N=490 **p<0,01, c1; Z=11,8789 p<0,001/ c2; Z=3,3750 p<0,001

Şekil 9: İnovasyon İkliminin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Şeması

Buna göre H2 hipotezinin alt hipotezleri olan H2a ve H2b hipotezlerinin kabul edilmesiyle ana hipotezin kabul edildiği söylenebilir.

H2: İnovasyon iklimi öz yeterlik ve inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

4.5.2.3. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Aracı Rolü Analizleri

Çift yetenekli liderlik faktörleri olan liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinin ve bu etki üzerinde aracılık rolü bulunan inovasyon ikliminin faktörleri olan inovasyon desteği ve kaynak desteği faktörlerinin aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 17’de verilmiştir. Bu analizde kabul edilen H1a hipotezinin alt hipotezleri test edilmektedir;

H1aa: Liderin serbest bırakma davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ab: Liderin serbest bırakma davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ac: Liderin sınırlama davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1ad: Liderin sınırlama davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 17: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
LSBD	IDE	,684	,0311	22,0176	,0000	,6040	,7648	
İnovasyon Desteği	IDE - TI	,578	,0500	11,5899	,0000	,4503	,7090	Tam Aracı
	Toplam	,438	,0388	11,3176	,0000	,3384	,5388	
	Doğrudan	,042	,0485	,8633	,3884	-,0835	,1673	
	Dolaylı	,396	,0512			,2684	,5323	
Sobel		Z=10,2475 p<0,001						
LSBD	KDE	,614	,0389	15,7922	,0000	,5133	,7144	
Kaynak Desteği	KDE - TI	,342	,0424	8,0706	,0000	,2327	,4521	Kısmi Aracı
	Toplam	,438	,0388	11,3176	,0000	,3384	,5388	
	Doğrudan	,228	,0448	5,0997	,0000	,1126	,3442	
	Dolaylı	,210	,0344			,1283	,2991	
Sobel		Z=7,1752 p<0,001						
LSD	IDE	,559	,0440	12,7260	,0000	,4458	,6731	
İnovasyon Desteği	IDE - TI	,569	,0407	13,9769	,0000	,4641	,6749	Tam Aracı
	Toplam	,410	,0468	8,7590	,0000	,2888	,5308	
	Doğrudan	,091	,0457	1,9978	,0463	-,0269	,2093	
	Dolaylı	,319	,0408			,2202	,4340	
Sobel		Z=9,3967 p<0,001						
LSD	KDE	,563	,0490	11,4985	,0000	,4367	,6901	
Kaynak Desteği	KDE - TI	,398	,0393	10,1182	,0000	,2963	,4997	Kısmi Aracı
	Toplam	,410	,0468	8,7590	,0000	,2888	,5308	
	Doğrudan	,186	,0480	3,8668	,0001	,0615	,3097	
	Dolaylı	,224	,0312			,1504	,3127	
Sobel		Z=7,5799 p<0,001						

Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişkenler Sırasıyla: Liderin Serbest Bırakma Davranışları (LSBD), Liderin Sınırlama Davranışları (LSD), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örneklem Sayısı: 5000, N:490, SE: Standart Hata, IDE: İnovasyon Desteği, KDE: Kaynak Desteği.

Tablo 17'nin ilk kısmında görüldüğü üzere inovasyon desteğinin analize dahil edilmesiyle liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,438; $p < 0,01$) düşüş göstererek (0,042; $p = 0,3884$) anlamını kaybetmiştir. Liderin serbest bırakma davranışlarının, inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,396) yapılan Sobel testinde ($Z = 10,2475$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2684 / 0,5323) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovasyon desteğinin analize dahil edilmesiyle, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalktığı için, inovasyon desteği tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1aa hipotezini doğrulamaktadır.

H1aa: Liderin serbest bırakma davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovasyon desteğinin, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisini tamamen açıkladığı tespit edilmiştir (0,397; $p < 0,01$).

Tablo 17'nin ikinci kısmında görüldüğü üzere kaynak desteğinin analize dahil edilmesiyle liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,438; $p < 0,01$) düşüş göstererek (0,228; $p < 0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin serbest bırakma davranışlarının, kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,210) yapılan Sobel testinde ($Z = 7,1752$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,1283 / 0,2991) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Kaynak desteğinin analize dahil edilmesiyle, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için kaynak desteği kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1ab hipotezini doğrulamaktadır.

H1ab: Liderin serbest bırakma davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden kaynak desteğinin, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin yaklaşık yarısını açıkladığı tespit edilmiştir (0,210; $p < 0,01$).

Tablo 17'nin üçüncü kısmında görüldüğü üzere inovasyon desteğinin analize dahil edilmesiyle liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,410; $p < 0,01$) düşüş göstererek (0,091; $p = 0,0463$; LLCI= -0,0269 < 0) anlamını kaybetmiştir. Liderin sınırlama davranışlarının, inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,319) yapılan Sobel testinde ($Z = 9,3967$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2202 / 0,4340) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovasyon desteğinin analize dahil edilmesiyle, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi ortadan kalktığı için, inovasyon desteği tam aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1ac hipotezini doğrulamaktadır.

H1ac: Liderin sınırlama davranışları inovasyon desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovasyon desteğinin, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisini tamamen açıkladığı tespit edilmiştir (0,319; $p < 0,01$).

Tablo 17'nin dördüncü kısmında görüldüğü üzere kaynak desteğinin analize dahil edilmesiyle liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,410; $p < 0,01$) düşüş göstererek (0,186; $p < 0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin sınırlama davranışlarının, kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,224) yapılan Sobel testinde ($Z = 7,5799$; $p < 0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,1504 / 0,3127) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Kaynak desteğinin analize dahil edilmesiyle, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki

etkisi azalarak devam ettiği için kaynak desteği kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1ad hipotezini doğrulamaktadır.

H1ad: Liderin sınırlama davranışları kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden kaynak desteğinin, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin yaklaşık yarısını açıkladığı tespit edilmiştir (0,224; $p < 0,01$).

Sonuç olarak genel düzeyde yapılan aracılık analizlerinde çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon ikliminin tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Faktör bazına yapılan aracılık testlerinde ise çift yetenekli liderliğin her iki faktörünün takım inovasyonuna olan etkisinde inovasyon desteğinin tam aracı, kaynak desteğinin de kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etki düzeylerine bakıldığında liderin serbest bırakma davranışlarının (0,438) takım inovasyonunu liderin sınırlama davranışından (0,410) daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. İnovasyon desteğinin aracılık etkisinin de (0,396 / 0,319), kaynak desteğinin aracılık etkisinden (0,210 / 0,224) daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.5.2.4. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların Aracı Rolü Analizleri

Çift yetenekli liderlik faktörleri olan liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinin ve bu etki üzerinde aracılık rolü bulunan inovatif davranışların aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 18'de verilmiştir. Bu analizde kabul edilen H1b hipotezinin alt hipotezleri test edilmektedir;

H1ba: Liderin serbest bırakma davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1bb: Liderin sınırlama davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 18: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
LSBD	ID	,479	,0358	13,3874	,0000	,3864	,5714	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,710	,0371	19,1718	,0000	,6146	,8063	Kısmi Aracı
	Toplam	,438	,0388	11,3176	,0000	,3384	,5388	
	Doğrudan	,098	,0342	2,8720	,0043	,0098	,1869	
	Dolaylı	,340	,0417			,2372	,4566	
Sobel		Z=10,9662 p<0,001						
LSD	ID	,385	,0451	8,5377	,0000	,2684	,5017	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,721	,0338	21,3307	,0000	,6336	,8084	Kısmi Aracı
	Toplam	,410	,0468	8,7590	,0000	,2888	,5308	
	Doğrudan	,132	,0361	3,6615	,0003	,0388	,2256	
	Dolaylı	,278	,0449			,1668	,4017	
Sobel		Z=7,9189 p<0,001						
Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişkenler Sırasıyla: Liderin Serbest Bırakma Davranışları (LSBD), Liderin Sınırlama Davranışları (LSD), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örnekleme Sayısı: 5000, N:490, SE: Standart Hata, IDE: İnovasyon Desteği, KDE: Kaynak Desteği, ID: İnovatif Davranışlar.								

Tablo 18'in ilk kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,438; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,098; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin serbest bırakma davranışlarının, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,340) yapılan Sobel testinde ($Z=10,9662$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2372 / 0,4566) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1ba hipotezini doğrulamaktadır.

H1ba: Liderin serbest bırakma davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,340; $p<0,01$).

Tablo 18'in ikinci kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,410; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,132; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin sınırlama davranışlarının, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,278) yapılan Sobel testinde ($Z=7,9189$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,1668 / 0,4017) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1bb hipotezini doğrulamaktadır.

H1bb: Liderin sınırlama davranışları inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,278; $p<0,01$).

Sonuç olarak genel düzeyde yapılan aracılık analizlerinde çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Faktör bazına yapılan aracılık testlerinde de çift yetenekli liderliğin her iki faktörünün takım inovasyonuna üzerindeki etkisinde inovatif davranışların kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etki düzeylerine bakıldığında liderin serbest bırakma davranışlarının (0,438) takım inovasyonunu liderin sınırlama davranışından (0,410) daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. Liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinde inovatif davranışların aracılık etkisinin (0,340), liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonuna etkisindeki aracılık etkisinden (0,278) daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.5.2.5. Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri

Çift yetenekli liderlik faktörleri olan liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde aracılık rolü olduğu öngörülen öz yeterliğin aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 19’da verilmiştir. Bu analizde kabul edilen H1c hipotezinin alt hipotezleri test edilmektedir;

H1ca: Liderin serbest bırakma davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H1cb: Liderin sınırlama davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 19: Liderin Serbest Bırakma ve Sınırlama Davranışlarının Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
LSBD	OY	,129	,0256	5,0561	,0000	,0632	,1954	
Öz Yeterlik	OY - TI	,338	,0670	5,0469	,0000	,1648	,5110	Kısmi Aracı
	Toplam	,438	,0388	11,3176	,0000	,3384	,5388	
	Doğrudan	,395	,0388	10,1795	,0000	,2946	,4952	
	Dolaylı	,043	,0155			,0140	,0918	
Sobel		Z=3,5374 p<0,001						
LSD	OY	,167	,0294	5,6929	,0000	,0912	,2431	
Öz Yeterlik	OY - TI	,360	,0704	5,1125	,0000	,1777	,5416	Kısmi Aracı
	Toplam	,410	,0468	8,7590	,0000	,2888	,5308	
	Doğrudan	,350	,0471	7,4217	,0000	,2279	,4716	
	Dolaylı	,060	,0195			,0199	,1198	
Sobel		Z=3,7717 p<0,001						
Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişkenler Sırasıyla: Liderin Serbest Bırakma Davranışları (LSBD), Liderin Sınırlama Davranışları (LSD), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örneklem Sayısı: 5000, N:490, SE: Standart Hata, OY: Öz yeterlik.								

Tablo 19’un ilk kısmında görüldüğü üzere öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,438; p<0,01) düşüş göstererek (0,395; p<0,01) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin serbest

birakma davranışlarının, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,043) yapılan Sobel testinde ($Z=3,5374$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0140 / 0,0918) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için öz yeterlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1ca hipotezini doğrulamaktadır.

H1ca: Liderin serbest bırakma davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,043; $p<0,01$).

Tablo 19'un ikinci kısmına bakıldığında ise öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,410; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,350; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Liderin sınırlama davranışlarının, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,060) yapılan Sobel testinde ($Z=3,7717$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0199 / 0,1198) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. Öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle, liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için öz yeterlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç birinci hipotezin alt hipotezi olan H1cb hipotezini doğrulamaktadır.

H1cb: Liderin sınırlama davranışları öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,060; $p<0,01$).

Sonuç olarak genel düzeyde yapılan aracılık analizlerinde çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde öz yeterliğin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Faktör bazına yapılan aracılık testlerinde de çift yetenekli liderliğin her iki faktörünün takım inovasyonuna olan etkisinde öz yeterliğin kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etki düzeylerine bakıldığında liderin serbest bırakma davranışlarının (0,438) takım inovasyonunu liderin sınırlama davranışından (0,410) daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. Liderin serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonuna olan etkisinde öz yeterliğin aracılık etkisinin (0,044), liderin sınırlama davranışlarının takım inovasyonuna etkisindeki aracılık etkisinden (0,060) daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.5.2.6. İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışlar ve Öz Yeterliğin Aracı Rolü Analizleri

İnovasyon ikliminin faktörleri olan inovasyon desteği ve kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde aracılık rolü olabileceği öngörülen inovatif davranışlar ve öz yeterliğin aracılık etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizleri Tablo 20’de verilmiştir. Bu analizde kabul edilen H2 hipotezinin alt hipotezleri test edilmektedir;

H2aa: İnovasyon desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2ab: Kaynak desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2ba: İnovasyon desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

H2bb: Kaynak desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.

Tablo 20: İnovasyon Desteği ve Kaynak Desteğinin Takım İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde İnovatif Davranışların ve Öz Yeterliğin Aracılığına Dair Regresyon Analizi Sonuçları

		Etki	SE	t	p	Bootstrap		
						LLCI	ULCI	
IDE	ID	,648	,0317	20,4595	,0000	,5658	,7295	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,614	,0424	14,4952	,0000	,5047	,7238	Kısmi Aracı
	Toplam	,610	,0354	17,2284	,0000	,5186	,7017	
	Doğrudan	,212	,0404	5,2579	,0000	,1079	,3168	
	Dolaylı	,398	,0433			,2912	,5165	
Sobel		Z=11,8182 p<0,001						
KDE	ID	,499	,0326	15,3328	,0000	,4149	,5833	
İnovatif Davranışlar	ID - TI	,683	,0383	17,8026	,0000	,5834	,7817	Kısmi Aracı
	Toplam	,468	,0354	13,2317	,0000	,3767	,5597	
	Doğrudan	,128	,0336	3,8008	,0002	,0408	,2143	
	Dolaylı	,340	,0397			,2449	,4508	
Sobel		Z= 11,6073 p<0,001						
IDE	OY	,143	,0263	5,4323	,0000	,0748	,2107	
Öz Yeterlik	OY - TI	,261	,0599	4,3561	,0000	,1061	,4160	Kısmi Aracı
	Toplam	,610	,0354	17,2284	,0000	,5186	,7017	
	Doğrudan	,573	,0358	15,9951	,0000	,4803	,6655	
	Dolaylı	,037	,0142			,0099	,0828	
Sobel		Z=3,3639 p<0,001						
KDE	OY	,081	,0246	3,2769	,0011	,0170	,1441	
Öz Yeterlik	OY - TI	,373	,0630	5,9164	,0000	,2099	,5358	Kısmi Aracı
	Toplam	,468	,0354	13,2317	,0000	,3767	,5597	
	Doğrudan	,438	,0346	12,6687	,0000	,3488	,5277	
	Dolaylı	,030	,0127			,0040	,0683	
Sobel		Z=2,8358 p<0,001						
Bağımlı Değişken: Takım İnovasyonu (TI), Bağımsız Değişkenler Sırasıyla: İnovasyon Desteği (IDE), Kaynak Desteği (KDE), Bootstrap Güven Aralığı % 99, Bootstrap Örneklem Sayısı: 5000, N:490, SE: Standart Hata, ID: İnovatif Davranışlar, OY: Öz yeterlik.								

Tablo 20'nin ilk kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,610; p<0,01) düşüş göstererek (0,212; p<0,01) anlamlı etkisini sürdürmüştür. İnovasyon desteğinin, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,398) yapılan Sobel testinde (Z=11,8182; p<0,01) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2912 / 0,5165) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle, inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için

inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2aa hipotezini doğrulamaktadır.

H2aa: İnovasyon desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, inovasyon desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,398; $p<0,01$).

Tablo 20'nin ikinci kısmında görüldüğü üzere inovatif davranışların analize dahil edilmesiyle kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,468; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,128; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. Kaynak desteğinin, inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinin (0,340) yapılan Sobel testinde ($Z=11,6073$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,2449 / 0,4508) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. İnovatif davranışların analize dahil edilmesiyle, kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için inovatif davranışlar kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2ab hipotezini doğrulamaktadır.

H2aa: Kaynak desteği inovatif davranışlar aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler. (Kabul)

Buna göre kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden inovatif davranışların, inovasyon desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinin büyük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,340; $p<0,01$).

Tablo 20'nin üçüncü kısmında görüldüğü üzere öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,610; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,573; $p<0,01$) anlamlı etkisini sürdürmüştür. İnovasyon desteğinin, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,037) yapılan Sobel testinde ($Z=3,3669$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0099 / 0,0828) sıfırın üzerinde

olduğu görülmektedir. z yeterliğin analize dahil edilmesiyle, inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için öz yeterlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2ba hipotezini doğrulamaktadır.

H2ba: İnovasyon desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.
(Kabul)

Buna göre inovasyon desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, inovasyon desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,037; $p<0,01$).

Tablo 20'nin dördüncü kısmında görüldüğü üzere öz yeterliğin analize dahil edilmesiyle kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi (0,468; $p<0,01$) düşüş göstererek (0,438; $p<0,01$) anlamlı etkisini srdrmştir. Kaynak desteğinin, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisi (0,030) yapılan Sobel testinde ($Z=2,8358$; $p<0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca % 99 güven düzeyinde Bootstrap alt ve üst güven aralığının (0,0040 / 0,0683) sıfırın üzerinde olduğu görülmektedir. z yeterliğin analize dahil edilmesiyle, kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisi azalarak devam ettiği için öz yeterlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Bu sonuç ikinci hipotezin alt hipotezi olan H2bb hipotezini doğrulamaktadır.

H2bb: Kaynak desteği, öz yeterlik aracılığıyla takım inovasyonunu etkiler.
(Kabul)

Buna göre kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisine aracılık eden öz yeterliğin, kaynak desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinin küçük bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir (0,030; $p<0,01$).

Sonuç olarak genel düzeyde yapılan aracılık analizlerinde inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların ve öz yeterliğin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmişti. Faktör bazına yapılan aracılık testlerinde de inovasyon ikliminin her iki faktörünün takım inovasyonuna olan etkisinde inovatif davranışların ve

öz yeterliğin kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etki düzeylerine bakıldığında inovasyon desteğinin (0,610) takım inovasyonunu kaynak desteğinden (0,468) daha fazla etkilemekte olduğu görülmektedir. İnovasyon desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinde inovatif davranışların aracılık etkisinin (0,398), kaynak desteğinin takım inovasyonuna etkisindeki aracılık etkisinden (0,340) daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan inovasyon desteğinin takım inovasyonuna olan etkisinde öz yeterliğin aracılık etkisinin (0,037), kaynak desteğinin takım inovasyonuna etkisindeki aracılık etkisinden (0,030) daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.6. KATILIMCILARIN ÖZELLİKLERİNE GÖRE DEĞİŞKENLERİN FARKLILAŞMA ANALİZLERİ

Bu kısımda katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim durumu, sektör ve toplam iş tecrübesine göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklılaşma olup olmadığına dair testler yapılarak sonuçlar sıralanmıştır.

Cinsiyete göre değişkenlerin farklılığını test etmek amacıyla, cinsiyet normal dağılım göstermediği için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma (ss)	Cinsiyet	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri	p
Çift Yetenekli Liderlik	4,26	,951	Kadın	173	276,61	22.038	,000
			Erkek	317	228,52		
Öz Yeterlik	4,87	,671	Kadın	173	244,64	27.272	,921
			Erkek	317	245,97		
İnovatif Davranışlar	4,38	1,070	Kadın	173	263,71	24.270	,035
			Erkek	317	235,56		
Takım İnovasyonu	4,44	1,114	Kadın	173	264,69	24.100	,026
			Erkek	317	235,03		
İnovasyon İklimi	3,70	1,097	Kadın	173	290,95	19.557	,000
			Erkek	317	220,69		

N: 490

Tablo 21’de görüldüğü üzere çift yetenekli liderlik (Ort. 4,26, ss. 0,951, U=22.038, p<0,01), inovatif davranışlar (Ort. 4,38, ss. 1,070, U=24.270, p<0,05), takım inovasyonu (Ort. 4,44, ss. 1,114, U=24.100, p<0,05) ve inovasyon iklimi (Ort. 3,70, ss. 1,097, U=19.557, p<0,05) cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşırken, öz yeterliğin (Ort. 4,87, ss. 0,671, U=27.272, p>0,05) cinsiyete göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Sıralama ortalamalarına bakıldığında kadınların çift yetenekli liderlik ortalamasının (276,61) erkeklerden (228,52) daha yüksek olduğu, inovatif davranış düzeylerinin (263,71) erkeklerden (235,56) daha yüksek olduğu, takım inovasyonu düzeylerinin (264,69) erkeklerden (235,03) daha yüksek olduğu ve inovasyon iklimi algı düzeylerinin (290,95) erkeklerden (220,69) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Medeni duruma göre değişkenlerin farklılığını test etmek amacıyla, medeni durum normal dağılım göstermediği için, Mann-Whitney U testi yapılmış ve anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Katılımcıların eğitim durumu normal dağılım gösterdiğinden üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek için ANOVA testi, varyansların homojen olup olmadığını tespit etmek için de Homojenlik Testi yapılmıştır. Eğitim durumu ve değişkenlere dair analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p	Varyans Homojenliği	
							Levene İstatistiği	p
CYL	Gruplar Arası	17,076	5	3,415	3,892	,002	,670	,646
	Grup İçi	424,721	484	,878				
	Toplam	441,797	489					
OY	Gruplar Arası	,708	5	,142	,312	,906	1,999	,077
	Grup İçi	219,366	484	,453				
	Toplam	220,074	489					
ID	Gruplar Arası	16,062	5	3,212	2,860	,015	2,968	,012

	Grup İçi	543,630	484	1,123				
	Toplam	559,692	489					
TI	Gruplar Arası	11,578	5	2,316	1,884	,096	1,371	,234
	Grup İçi	594,927	484	1,229				
	Toplam	606,505	489					
II	Gruplar Arası	27,003	5	5,401	4,654	,000	,433	,826
	Grup İçi	561,601	484	1,160				
	Toplam	588,604	489					
N: 490, s.d: Serbestlik Derecesi, Çift Yetenekli Liderlik (CYL), OY: Öz Yeterlik, ID: İnovatif Davranışlar, Takım İnovasyonu (TI), II: İnovasyon İklimi.								

Analiz sonuçlarına göre eğitim durumuna göre katılımcıların çift yetenekli liderlik ($F_{(5, 484)} = 3,892, p < 0,01$), inovatif davranışlar ($F_{(5, 484)} = 2,860, p < 0,05$) ve inovasyon iklimi ($F_{(5, 484)} = 4,654, p < 0,01$) algıları arasında anlamlı farklılık olduğu görülürken, öz yeterlik ($F_{(5, 484)} = 0,312, p > 0,05 (0,906)$) ve takım inovasyonu ($F_{(5, 484)} = 1,884, p > 0,05 (0,096)$) algıları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılık olduğu tespit edilen çift yetenekli liderlik, inovatif davranışlar ve inovasyon ikliminin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla varyansları homojen dağılan çift yetenekli liderlik (Levene = 0,670, $p > 0,05 (0,646)$) ve inovasyon iklimi (Levene = 0,433, $p > 0,05 (0,826)$) için Tukey testi, varyansı homojen dağılmayan inovatif davranışlar (Levene = 2,968, $p < 0,05 (0,012)$) için de Tamhane T2 testi yapılmıştır. Tamhane T2 testi sonucunda inovatif davranışların eğitim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. Eğitim düzeylerinin çift yetenekli liderliği farklılaştırdığını tespit etmeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Eğitim Durumuna Göre Çift Yetenekli Liderliğin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst sınır
İlköğretim	Lise	-,25835	,22820	,868	-,9113	,3946
	Ön Lisans	-,07759	,24199	1,000	-,7700	,6148
	Lisans	,19221	,20938	,942	-,4069	,7913

	Yüksek Lisans	,27129	,22164	,825	-,3629	,9054
	Doktora	,32124	,25944	,818	-,4211	1,0635
Lise	İlköğretim	,25835	,22820	,868	-,3946	,9113
	Ön Lisans	,18076	,17567	,908	-,3219	,6834
	Lisans	,45057*	,12705	,006	,0871	,8141
	Yüksek Lisans	,52964*	,14637	,004	,1108	,9484
	Doktora	,57959*	,19902	,043	,0102	1,1490
Ön Lisans	İlköğretim	,07759	,24199	1,000	-,6148	,7700
	Lise	-,18076	,17567	,908	-,6834	,3219
	Lisans	,26981	,15041	,471	-,1605	,7002
	Yüksek Lisans	,34888	,16706	,295	-,1291	,8269
	Doktora	,39883	,21469	,430	-,2154	1,0131
Lisans	İlköğretim	-,19221	,20938	,942	-,7913	,4069
	Lise	-,45057*	,12705	,006	-,8141	-,0871
	Ön Lisans	-,26981	,15041	,471	-,7002	,1605
	Yüksek Lisans	,07908	,11485	,983	-,2495	,4077
	Doktora	,12903	,17713	,978	-,3778	,6358
Yüksek Lisans	İlköğretim	-,27129	,22164	,825	-,9054	,3629
	Lise	-,52964*	,14637	,004	-,9484	-,1108
	Ön Lisans	-,34888	,16706	,295	-,8269	,1291
	Lisans	-,07908	,11485	,983	-,4077	,2495
	Doktora	,04995	,19147	1,000	-,4979	,5978
Doktora	İlköğretim	-,32124	,25944	,818	-1,0635	,4211
	Lise	-,57959*	,19902	,043	-1,1490	-,0102
	Ön Lisans	-,39883	,21469	,430	-1,0131	,2154
	Lisans	-,12903	,17713	,978	-,6358	,3778
	Yüksek Lisans	-,04995	,19147	1,000	-,5978	,4979

* 0.05 Anlam Düzeyi, Std Hata: Standart Hata.

Tablo 23'te görüldüğü üzere lise mezunlarının (ort. 4,63; ss. 0,96) çift yetenekli liderlik algılarının lisans (ort. 4,18; ss. 0,96), yüksek lisans (ort. 4,10; ss. 0,85) ve doktora mezunlarından (Ort. 4,05; SS. 1,10) anlamlı olarak ($p < 0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyon ikliminin hangi eğitim düzeylerine göre farklılaştığını tespit etmeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçları ise Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24: Eğitim Durumuna Göre İnovasyon İkliminin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst sınır
İlköğretim	Lise	,19810	,26241	,975	-,5527	,9489
	Ön Lisans	,44289	,27826	,605	-,3533	1,2390
	Lisans	,72831*	,24077	,031	,0394	1,4172
	Yüksek Lisans	,68781	,25487	,077	-,0414	1,4170
	Doktora	,84704	,29833	,053	-,0065	1,7006
Lise	İlköğretim	-,19810	,26241	,975	-,9489	,5527
	Ön Lisans	,24479	,20200	,831	-,3332	,8227
	Lisans	,53021*	,14609	,004	,1122	,9482
	Yüksek Lisans	,48971*	,16831	,044	,0081	,9713
	Doktora	,64894	,22886	,054	-,0059	1,3037
Ön Lisans	İlköğretim	-,44289	,27826	,605	-1,2390	,3533
	Lise	-,24479	,20200	,831	-,8227	,3332
	Lisans	,28542	,17296	,566	-,2094	,7803
	Yüksek Lisans	,24492	,19210	,799	-,3047	,7946
	Doktora	,40415	,24688	,574	-,3022	1,1105
Lisans	İlköğretim	-,72831*	,24077	,031	-1,4172	-,0394
	Lise	-,53021*	,14609	,004	-,9482	-,1122
	Ön Lisans	-,28542	,17296	,566	-,7803	,2094
	Yüksek Lisans	-,04050	,13206	1,000	-,4184	,3374
	Doktora	,11873	,20368	,992	-,4640	,7015
Yüksek Lisans	İlköğretim	-,68781	,25487	,077	-1,4170	,0414
	Lise	-,48971*	,16831	,044	-,9713	-,0081
	Ön Lisans	-,24492	,19210	,799	-,7946	,3047
	Lisans	,04050	,13206	1,000	-,3374	,4184
	Doktora	,15923	,22017	,979	-,4707	,7892
Doktora	İlköğretim	-,84704	,29833	,053	-1,7006	,0065
	Lise	-,64894	,22886	,054	-1,3037	,0059
	Ön Lisans	-,40415	,24688	,574	-1,1105	,3022
	Lisans	-,11873	,20368	,992	-,7015	,4640
	Yüksek Lisans	-,15923	,22017	,979	-,7892	,4707

* 0.05 Anlam Düzeyi, Std Hata: Standart Hata.

Tablo 24’de görüldüğü üzere ilkökul mezunlarının (ort. 4,29; ss. 0,96) inovasyon iklimi algılarının lisans mezunlarından (ort. 3,56; ss. 0,96) anlamlı olarak ($p<0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca lise mezunlarının (ort. 4,09; ss. 1,00) inovasyon iklimi algılarının da lisans (ort. 3,56; ss. 1,08) ve yüksek lisans (ort. 3,60; ss. 1,08) mezunlarına göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tecrübeleri normal dağılım gösterdiğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA testi, varyansların homojen olup olmadığını tespit etmek için de Homojenlik Testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25: İş Tecrübesine Göre Değişkenlerin Farklılığı Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p	Varyans Homojenliği	
							Levene İstatistiği	P
CYL	Gruplar Arası	9,111	7	1,302	1,450	,183	1,329	,234
	Grup İçi	432,686	482	,898				
	Toplam	441,797	489					
OY	Gruplar Arası	7,364	7	1,052	2,384	,021	,626	,734
	Grup İçi	212,710	482	,441				
	Toplam	220,074	489					
ID	Gruplar Arası	22,104	7	3,158	2,831	,007	,416	,893
	Grup İçi	537,588	482	1,115				
	Toplam	559,692	489					
TI	Gruplar Arası	19,958	7	2,851	2,343	,023	1,724	,101
	Grup İçi	586,547	482	1,217				
	Toplam	606,505	489					
II	Gruplar Arası	25,677	7	3,668	3,141	,003	,610	,748
	Grup İçi	562,927	482	1,168				
	Toplam	588,604	489					

N: 490, s.d: Serbestlik Derecesi, Çift Yetenekli Liderlik (CYL), OY: Öz Yeterlik, ID: İnovatif Davranışlar, Takım İnovasyonu (TI), II: İnovasyon İklimi.

Analiz sonucunda iş tecrübesine göre katılımcıların çift yetenekli liderlik ($F_{(7, 482)} = 1,450, p=0,183$) algılarının anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan öz yeterlik ($F_{(7, 482)} = 2,384, p<0,05$), inovatif davranışlar ($F_{(7, 482)} = 2,831, p<0,01$), takım inovasyonu ($F_{(7, 482)} = 2,343, p<0,05$) ve inovasyon ikliminin ise ($F_{(7, 482)} = 3,141, p<0,01$) anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anlamlı farklılık olduğu tespit edilen öz yeterlik (Levene = 0,626, $p>0,05$ (0,734)), inovatif davranışlar (Levene = 0,416, $p>0,05$ (0,893)), takım inovasyonu (Levene = 1,724, $p>0,05$ (0,101)) ve inovasyon ikliminin (Levene = 0,610, $p>0,05$ (0,748)) hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla varyansları homojen dağılan öz yeterlik, inovatif davranışlar, takım inovasyonu ve inovasyon iklimi için Tukey testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş tecrübelerine göre öz yeterlik ve inovatif davranışların gruplara göre anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Farklılaşmanın görüldüğü inovasyon iklimi ve inovatif davranışlara dair analiz sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: İş Tecrübesine Göre Takım İnovasyonu ve İnovasyon İkliminin Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları

	(I) İş Tecrübesi	(J) İş Tecrübesi	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst sınır
Takım İnovasyonu	1 Yıldan az	1-5 Yıldan az	,37793	,20225	,573	-,2378	,9936
		5-10 Yıldan az	,48002	,19907	,238	-,1260	1,0860
		10-15 Yıldan az	,60914	,21823	,100	-,0552	1,2735
		15-20 Yıldan az	,83011*	,26041	,033	,0373	1,6229
		20-25 Yıldan az	,55750	,27766	,478	-,2878	1,4028
		25-30 Yıldan az	-,17398	,40894	1,000	-1,4189	1,0710
		30 Yıl ve üzeri	,13158	,45373	1,000	-1,2497	1,5129
İnovasyon İklimi	1 Yıldan az	1-5 Yıldan az	,42198	,19814	,397	-,1812	1,0252
		5-10 Yıldan az	,79567*	,19502	,001	,2020	1,3894
		10-15 Yıldan az	,69582*	,21379	,027	,0450	1,3467
		15-20 Yıldan az	,59532	,25512	,278	-,1813	1,3720
		20-25 Yıldan az	,43049	,27201	,761	-,3976	1,2586
		25-30 Yıldan az	,36811	,40063	,984	-,8515	1,5877
		30 Yıl ve üzeri	,63712	,44450	,841	-,7161	1,9903

* 0.05 Anlam Düzeyi, Std Hata: Standart Hata.

Analiz sonucunda sadece 1 yıldan az çalışanların inovasyon iklimi ve takım inovasyonu açısından farklılaştığı saptanmıştır. Buna göre 1 yıldan az çalışanların (ort. 4,88; ss. 0,99) takım inovasyonu algıları açısından 15-20 (dahil) yıl arası çalışanlara (ort. 4,05; ss. 1,39) göre anlamlı olarak ($p < 0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışanların inovasyon iklimi algı düzeylerinin de (ort. 4,27; ss. 1,11), 5-10 (dahil) yıl (ort. 3,47; ss. 1,07) ve 10-15 (dahil) yıl (ort. 3,57; ss. 1,14) arası çalışanlara göre anlamlı olarak ($p < 0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlere göre değişkenlerin farklılığını tespit etmek amacıyla, sektörler normal dağılım gösterdiğinden ANOVA testi, varyansların homojen olup olmadığını tespit etmek için de Homojenlik Testi yapılmıştır. Fakat her bir sektörün eşit veya birbirine yakın örneklem sayısına sahip olmaması hata olasılığını artırmaktadır. Buna rağmen yapılan test sonuçlarında anlamlı sonuçlar tespit edilememiştir.

Ayrıca katılımcıların yaşları normal dağılım göstermediğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi, varyansların homojen olup olmadığını tespit etmek için de Homojenlik Testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Yaşa Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Ort.	SS.	Yaş	N	Sıralama Ort.	χ^2	s.d	p	Var. Hom.	
									L	p
Çift Yetenekli Liderlik	4,26	,951	25 ve altı	85	286,75	12,038	5	,034	,846	,517
			26-35	286	236,73					
			36-45	88	236,18					
			46-55	23	227,93					
			56-65	5	337,10					
			65 ve üzeri	3	168,50					
			Toplam	490						
Öz Yeterlik	4,87	,671	25 ve altı	85	219,84	8,221	5	,144	,459	,807
			26-35	286	243,67					
			36-45	88	263,37					
			46-55	23	301,61					
			56-65	5	242,30					
			65 ve üzeri	3	198,17					
			Toplam	490						
İnovatif Davranışlar	4,38	1,070	25 ve altı	85	274,57	8,448	5	,133	,523	,759
			26-35	286	238,75					
			36-45	88	231,15					
			46-55	23	250,39					
			56-65	5	284,50					

			65 ve üzeri	3	384,17					
			Toplam	490						
Takım İnovasyonu	4,44	1,114	25 ve altı	85	272,92	9,057	5	,107	,850	,515
			26-35	286	247,87					
			36-45	88	218,01					
			46-55	23	222,33					
			56-65	5	289,70					
			65 ve üzeri	3	153,17					
			Toplam	490						
İnovasyon İklimi	3,70	1,097	25 ve altı	85	295,27	13,537	5	,019	,653	,659
			26-35	286	237,17					
			36-45	88	225,75					
			46-55	23	233,61					
			56-65	5	265,20					
			65 ve üzeri	3	267,17					
			Toplam	490						
Ort.: Ortalama, SS.: Standart Sapma, Var. Hom: Varyansların Homojenliği, L: Levene İstatistiği, s.d.: Serbestlik Derecesi.										

Tablo 27’de görüldüğü üzere çift yetenekli liderlik ($\chi^2 = 12,038$, $p < 0,05$) ve inovasyon ikliminin ($\chi^2 = 13,537$, $p < 0,05$) yaşa göre anlamlı olarak farklılaştığı, öz yeterlik ($\chi^2 = 8,221$, $p = 0,144$), inovatif davranışlar ($\chi^2 = 8,448$, $p = 0,133$) ve takım inovasyonunun ($\chi^2 = 9,057$, $p = 0,107$) anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Farklılığı tespit edilen çift yetenekli liderlik ve inovasyon ikliminin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla, çift yetenekli liderlik (Levene = 0,846, $p > 0,05$ (0,517)) ve inovasyon ikliminin (Levene = 0,653, $p > 0,05$ (0,659)) varyansları homojen olduğu için Tukey testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Yaş Göre Çift Yetenekli Liderlik ve İnovasyon İklimi Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst sınır
Çift Yetenekli Liderlik	25 ve altı	26-35	,34354*	,11644	,039	,0104	,6767
		36-45	,35867	,14335	,125	-,0515	,7688
		46-55	,47303	,22154	,271	-,1608	1,1069
		56-65	-,36109	,43376	,961	-1,6021	,8800
		65 ve üzeri	,70045	,55372	,804	-,8838	2,2848
İnovasyon İklimi	25 ve altı	26-35	,43542*	,13429	,016	,0512	,8196
		36-45	,54279*	,16532	,014	,0698	1,0158
		46-55	,56500	,25549	,234	-,1660	1,2960
		56-65	,13251	,50023	1,000	-1,2987	1,5637

		65 ve üzeri	,18514	,63858	1,000	-1,6419	2,0122
* 0.05 Anlam Düzeyi, Std Hata: Standart Hata.							

Tablo 28’de görüldüğü üzere 25 ve altı yaş aralığının çift yetenekli liderlik algı düzeyi (286,75), 26-35 yaş aralığından (236,73) anlamlı olarak daha yüksektir. Ayrıca 25 ve altı yaş aralığının inovasyon iklimi algı düzeyi (295,27), 26-35 (237,17) ve 36-45 (225,75) yaş aralıklarından anlamlı olarak ($p < 0,05$) daha yüksektir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdemlerine dair toplanan veriler normal dağılım göstermediğinden değişkenler üzerindeki anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kruskal Wallis testi, varyansların homojen olup olmadığını tespit etmek için de Homojenlik Testi yapılmıştır. Kıdem ve değişkenlere dair analiz sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Kıdeme Göre Değişkenlerin Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Ort.	SS.	Yaş	N	Sıralama Ort.	χ^2	s.d	p	Var. Hom.	
									L	p
Çift Yetenekli Liderlik	4,26	,951	1 Yıldan az	111	261,45	10,914	7	,142	1,504	,164
			1-5 Yıldan az	200	237,82					
			5-10 Yıldan az	119	225,47					
			10-15 Yıldan az	41	269,12					
			15-20 Yıldan az	9	265,56					
			20-25 Yıldan az	6	329,08					
			25-30 Yıldan az	2	365,75					
			30 Yıl ve üzeri	2	375,00					
Öz Yeterlik	4,87	,671	1 Yıldan az	111	230,73	18,288	7	,011	,534	,809
			1-5 Yıldan az	200	248,12					
			5-10 Yıldan az	119	231,92					
			10-15 Yıldan az	41	254,82					
			15-20 Yıldan az	9	357,50					
			20-25 Yıldan az	6	376,50					
			25-30 Yıldan az	2	312,00					
			30 Yıl ve üzeri	2	457,00					
İnovatif Davranışlar	4,38	1,070	1 Yıldan az	111	264,00	20,769	7	,004	1,879	,071
			1-5 Yıldan az	200	243,30					
			5-10 Yıldan az	119	208,26					
			10-15 Yıldan az	41	288,79					
			15-20 Yıldan az	9	258,94					
			20-25 Yıldan az	6	311,50					
			25-30 Yıldan az	2	281,00					
			30 Yıl ve üzeri	2	473,50					
Takım İnovasyonu	4,44	1,114	1 Yıldan az	111	258,21	6,510	7	,482	1,282	,257
			1-5 Yıldan az	200	240,58					

			5-10 Yıldan az	119	229,00					
			10-15 Yıldan az	41	275,26					
			15-20 Yıldan az	9	286,61					
			20-25 Yıldan az	6	247,58					
			25-30 Yıldan az	2	156,00					
			30 Yıl ve üzeri	2	302,25					
İnovasyon İklimi	3,70	1,097	1 Yıldan az	111	281,02	19,813	7	,006	,994	,434
			1-5 Yıldan az	200	236,05					
			5-10 Yıldan az	119	210,50					
			10-15 Yıldan az	41	280,51					
			15-20 Yıldan az	9	288,72					
			20-25 Yıldan az	6	241,17					
			25-30 Yıldan az	2	343,75					
			30 Yıl ve üzeri	2	304,50					
N=490, Ort.: Ortalama, SS.: Standart Sapma, Var. Hom: Varyansların Homojenliği, L: Levene İstatistiği, s.d.: Serbestlik Derecesi.										

Tablo 29’da görüldüğü üzere çift yetenekli liderlik ($\chi^2 = 10,914$, $p=0,142$) ve takım inovasyonunun ($\chi^2 = 6,510$, $p=0,482$) kıdeme göre anlamlı olarak farklılaşmadığı, öz yeterlik ($\chi^2 = 18,288$, $p<0,05$), inovatif davranışlar ($\chi^2 = 20,769$, $p<0,05$) ve inovasyon ikliminin ($\chi^2 = 19,813$, $p<0,05$) anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir.

Farklılığı tespit edilen öz yeterlik, inovatif davranışlar ve inovasyon ikliminin hangi gruplar arasında farklılaştığını tespit etmek amacıyla, öz yeterlik (Levene = 0,534, $p>0,05$ (0,809)), inovatif davranışlar (Levene = 1,879, $p>0,05$ (0,071)) ve inovasyon ikliminin (Levene = 0,994, $p>0,05$ (0,434)) varyansları homojen olduğu için Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda öz yeterliğin kıdem grupları arasında anlamlı farklılığının belirginleşmediği görülmüştür. İnovatif davranışlar ve inovasyon iklimine dair analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: Kıdeme Göre İnovatif Davranışlar ve İnovasyon İklimi Farklılığını Gösteren Tukey Testi Sonuçları

	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst sınır
İnovatif Davranışlar	10-15 Yıldan az	1 Yıldan az	,18780	,19306	,978	-,3999	,7755
		1-5 Yıldan az	,35148	,18111	,523	-,1999	,9028
		5-10 Yıldan az	,58827*	,19131	,046	,0059	1,1707
		15-20 Yıldan az	,39250	,38887	,973	-,7913	1,5763
		20-25 Yıldan az	-,18157	,46176	1,000	-1,5873	1,2242

		25-30 Yıldan az	,04065	,76500	1,000	-2,2882	2,3695
		30 Yıl ve üzeri	-1,29268	,76500	,694	-3,6216	1,0362
İnovasyon İklimi	1 Yıldan az	1-5 Yıldan az	,30068	,12853	,274	-,0906	,6919
		5-10 Yıldan az	,50113*	,14329	,012	,0649	,9373
		10-15 Yıldan az	-,02542	,19845	1,000	-,6296	,5787
		15-20 Yıldan az	-,00616	,37635	1,000	-1,1519	1,1396
		20-25 Yıldan az	,23945	,45514	1,000	-1,1461	1,6250
		25-30 Yıldan az	-,40090	,77472	1,000	-2,7594	1,9576
		30 Yıl ve üzeri	-,37459	,77472	1,000	-2,7331	1,9839
		* 0.05 Anlam Düzeyi, Std Hata: Standart Hata.					

Tablo 30’da görüldüğü üzere çalıştığı kurumda 10-15 yıl aralığında çalışanların inovatif davranış düzeylerinin (288,79), 5-10 yıl aralığında çalışanlardan (208,26) anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca 1 yıla kadar kıdemi olanların inovasyon iklimi algı düzeylerinin (281,02), 5-10 yıl aralığında çalışanlardan (210,50) anlamlı olarak ($p<0,05$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Bu çalışma kapsamında çift yetenekli liderliğin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterliğin aracı rolü ile inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların ve öz yeterliğin aracı ilişkisi araştırılmıştır.

Yapılan basit regresyon analizleri sonucunda çift yetenekli liderliğin, takım inovasyonunu (0,560; $p<0,01$), inovasyon iklimini (0,814; $p<0,01$), inovatif davranışları (0,580; $p<0,01$), ve öz yeterliği (0,189; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde inovasyon ikliminin de takım inovasyonunu, (0,617; $p<0,01$), inovatif davranışları (0,656; $p<0,01$), ve öz yeterliği (0,131; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği de saptanmıştır. Diğer yandan takım inovasyonunu, inovatif davranışların (0,766; $p<0,01$) ve öz yeterliğin (0,490; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre çift yetenekli liderliğin takım inovasyonunu, inovasyon iklimini, inovatif davranışları ve öz yeterliği artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca inovasyon ikliminin de takım inovasyonunu, inovatif davranışları ve öz yeterliği artırdığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar güncel bir liderlik teorisi olan çift yetenekli liderliğin, bireylerin inovatif davranma eğilimlerini, örgüt içindeki takım inovasyonunu, bireylerin öz yeterlik düzeylerini ve örgütün inovasyon iklimini artırdığını göstermektedir. Örgütlerin sürdürülebilir olmalarında hayati öneme sahip olan inovasyonu artırmaya yönelik çift yetenekli liderliğin bu katkısı, örgüt içinde serbest bırakma ve sınırlama davranışlarını etkin bir şekilde kullanılmasını da önemli hale getirmektedir. Ayrıca büyük oranda liderlin tesis ettiği inovasyon ikliminin hem çalışanların kendine inançları olan öz yeterliği artırmaları hem de inovatif davranışlarını artırmasından dolayı örgüt içinde etkinliğinin artırılması için çalışma yapmayı gerekli hale getirmektedir.

Aracı ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde ise inovasyon iklimi, çift yetenekli liderliğin takım inovasyonuna olan toplam etkisini (0,560;

$p<0,01$), düşürerek (0,115; $p<0,514$) anlamsızlaştırmış ve tam aracılık etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aracı etki bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini ileten, diğer bir ifadeyle bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisini açıklayan değişkendir (Baron ve Kenny, 1986, s.1176). Yani çift yetenekli liderlik takım inovasyonu inovasyon iklimi üzerinden dolayı yoldan pozitif ve anlamlı olarak (0,445; $Z=9,5868$ $p<0,01$) etkilemektedir. Buna göre çift yetenekli liderliğin inovatif davranışları artırdığı inovatif davranışların da takım inovasyonunu artırdığı tespit edilmiştir. İnovasyon iklimi, çift yetenekli liderliğin takım inovasyonuna etkisini açıklamaktadır.

Çift yetenekli liderliğin faktörleri olan serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının, inovasyon ikliminin faktörleri olan inovasyon desteği ve kaynak desteği aracılığıyla takım inovasyonu üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Serbest bırakma davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovasyon desteğinin tam aracı etkisi, kaynak desteğinin ise kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinde de inovasyon desteğinin tam aracı, kaynak desteğinin kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Değerler dikkate alındığında serbest bırakma davranışlarının inovasyon desteği üzerinden takım inovasyonuna olan etkisinin (0,396; $Z=10,2475$ $p<0,01$), kaynak desteği üzerinden takım inovasyonuna olan etkisinden (0,210; $Z=7,1752$ $p<0,01$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer yandan sınırlama davranışlarının inovasyon desteği üzerinden takım inovasyonuna olan etkisinin (0,319; $Z=9,3967$ $p<0,01$), kaynak desteği üzerinden takım inovasyonuna olan etkisinden (0,224; $Z=7,5799$ $p<0,01$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum inovasyon ikliminin alt boyutu olan inovasyon desteğinin çift yetenekli liderlik üzerinden takım inovasyonunu etkileme oranının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İnovatif davranışların aracı ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde ise çift yetenekli liderliğin takım inovasyonuna olan toplam etkisi (0,560; $p<0,01$), düşürerek (0,158; $p<0,01$), inovatif davranışların kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkarmıştır. Yani çift yetenekli liderlik takım inovasyonunu inovatif davranışlar üzerinden (0,402; $Z=10,8486$ $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre inovatif davranışlar çift yetenekli liderliğin takım inovasyonuna olan etkisinin

büyük bir kısmını açıklamaktadır. Sonuçta çift yetenekli liderlik davranışlarının inovatif davranışları artırdığı, inovatif davranışların da takım inovasyonunu artırdığı tespit edilmiştir.

Liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların aracı rolünü tespit etmeye yönelik faktör düzeyinde regresyon analizlerinin her ikisinde de kısmi aracılık ilişkisi tespit edilmiştir. Fakat liderin serbest bırakma davranışlarının inovatif davranışlar üzerinden takım inovasyonuna olan dolaylı etkisinin (0,340; $Z=10,9662$ $p<0,01$), liderin sınırlama davranışının inovatif davranışlar üzerinden takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinden (0,278; $Z=7,9189$ $p<0,01$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öz yeterliğin aracı ilişkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizlerinde de çift yetenekli liderliğin, takım inovasyonu üzerindeki toplam etkisi 0,560; $p<0,01$), düşerek (0,504; $p<0,01$), öz yeterliğin kısmi aracı etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Burada çift yetenekli liderliğin takım inovasyonunu öz yeterlik üzerinden pozitif yönlü ve anlamlı olarak (0,057; $Z=3,5694$ $p<0,01$) etkilediği fakat bu etkinin inovasyon iklimine ve inovatif davranışlara oranla çok daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çift yetenekli liderliğin öz yeterliği artırdığı öz yeterliğin de takım inovasyonunu artırdığını göstermektedir.

Liderin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının takım inovasyonu üzerindeki etkisinde öz yeterliğin aracı rolünü tespit etmeye yönelik faktör düzeyinde yapılan regresyon analizlerinin her ikisinde de kısmi aracılık ilişkisi tespit edilmiştir. Fakat burada; liderin serbest bırakma davranışlarının öz yeterlik üzerinden takım inovasyonuna olan dolaylı etkisinin (0,043; $Z=3,5374$ $p<0,01$), liderin sınırlama davranışının öz yeterlik üzerinden takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinden (0,060; $Z=3,771$ $p<0,01$) daha az olduğu görülmüştür. Buna göre liderin sınırlama davranışları, öz yeterliği serbest bırakma davranışından daha fazla artırarak takım inovasyonunu artırmaktadır.

Liderin serbest bırakma davranışlarının; çalışanları farklı yöntemler kullanmaya teşvik etme, risk almaya teşvik etme ve hata yapma şansı verme gibi davranışlarının

bireylere daha özgür alan açarak öz yeterliklerini artıracakı düşünülmesine rağmen, liderin rutin işleri düzenleme, davranışların kurallara uygunluğunu denetleme gibi sınırlandırıcı davranışlarının (Rosling, Frese ve Bausch, 2011, s.967) öz yeterliği daha fazla artırarak takım inovasyonunu artırdığı ortaya çıkmıştır. Buna göre bireyin daha önceden belirlenen rutin işleri, sınırları çizilen ve beklentinin açık olduğu işleri yaparken öz yeterlik seviyesinin yüksek olmasının sebebinin bireyin, öz yeterlik kaynaklarından ilkinin (Bandura, 1995, s.2) yani daha önceden yaptığı benzer işlerden kaynaklanan kendine olan inancının daha etkili olduğu ifade edilebilir. Bunun nedeni katılımcıların kültürlerinden kaynaklanan belirsizlikten kaçınma eğiliminin sonucu olduğu söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınma, Hofstede'nin farklı kültürlerin özelliklerinden biri olarak ifade ettiği kültür boyutlarından biridir. Buna göre bireyler belirsiz ve muğlak durumlarda kendilerini tehdit altında hissederler. Belirsizlikten kaçınma durumunun düşük olması durumunda risk alma eğilimi artarken, belirsizlikten kaçınma durumunun yüksek olması halinde ise risk alma eğilimi daha düşük olmaktadır. Hofstede'nin kültür araştırmasına göre Türkiye belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu ülkeler arasındadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireyler çalıştıkları kurumlarda yapılacak işlerin, görevlerin ve yapının açık, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olmasını isterler (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s.191-203). Dolayısıyla ülkemizde çalışanların belirsizlikten kaçınma düzeylerinin yüksek olmasından dolayı çift yetenekli liderliğin sınırlandırma boyutu çalışanlardan beklentileri açıkça ifade ettiği ve çerçeveselendirdiği için öz yeterliğini artırmaktadır.

İnovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların aracı rolünü tespit etmeye yönelik regresyon analizi sonuçlarında kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. İnovatif davranışlar, inovasyon ikliminin takım inovasyonuna olan toplam etkisini (0,617; $p<0,01$), düşürerek (0,210; $p<0,01$), aracı etkisi olduğu ortaya çıkarmıştır. İnovasyon iklimi takım inovasyonunu inovatif davranışlar üzerinden (0,407; $Z=11,8789$ $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre inovatif davranışlar inovasyon ikliminin takım inovasyonuna olan etkisinin büyük bir kısmını açıklamaktadır. Yani inovasyon ikliminin inovatif

davranışları artırdığı, inovatif davranışların da takım inovasyonunu artırdığı tespit edilmiştir.

İnovasyon ikliminin faktörleri olan inovasyon desteği ve kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde inovatif davranışların aracı rolünü tespit etmeye yönelik faktör düzeyinde yapılan regresyon analizlerinin her ikisinde de kısmi aracılık ilişkisi tespit edilmiştir. Fakat inovasyon desteğinin inovatif davranışlar üzerinden takım inovasyonuna olan dolaylı etkisinin (0,398; $Z=11,8182$ $p<0,01$), kaynak desteğinin inovatif davranışlar üzerinden takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinden (0,340; $Z=11,6073$ $p<0,01$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Öz yeterliğin inovasyon ikliminin takım inovasyonu üzerindeki etkisindeki aracı rolünü tespit etmeye yönelik regresyon analizi sonuçlarında kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir. Öz yeterlik, inovasyon ikliminin takım inovasyonuna olan toplam etkisini (0,617; $p<0,01$), düşürerek (0,580; $p<0,01$), aracı etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnovasyon iklimi takım inovasyonunu öz yeterlik üzerinden (0,037; $Z=11,8789$ $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre öz yeterlik inovasyon ikliminin takım inovasyonuna olan etkisinin küçük bir kısmını açıklamaktadır. Yani inovasyon ikliminin öz yeterliği artırdığı, öz yeterliğin de takım inovasyonunu artırdığı tespit edilmiştir.

İnovasyon ikliminin faktörleri olan inovasyon desteği ve kaynak desteğinin takım inovasyonu üzerindeki etkisinde öz yeterliğin aracı rolünü tespit etmeye yönelik faktör düzeyinde yapılan regresyon analizlerinin her ikisinde de kısmi aracılık ilişkisi tespit edilmiştir. Fakat inovasyon desteğinin öz yeterlik üzerinden takım inovasyonuna olan dolaylı etkisinin (0,037; $Z=3,3639$ $p<0,01$), kaynak desteğinin öz yeterlik üzerinden takım inovasyonu üzerindeki dolaylı etkisinden (0,030; $Z=2,8358$ $p<0,01$) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcılara dair, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, çalıştıkları kurumdaki kıdemleri ve buldukları sektörlerin değişkenler üzerinde farklılaşma oluşturup oluşturmadığına dair yapılan analizler sonucunda çeşitli özelliklere göre değişkenlerin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Cinsiyet açısından bakıldığında; kadınların, çift yetenekli liderlik, takım inovasyonu, inovasyon iklimi ve inovatif davranış düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu, öz yeterliğin ise kadın ve erkekler arasında anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum açısından bakıldığında ise katılımcıların evli veya bekar olmalarının değişkenler üzerinde farklılaşma oluşturmadığı görülmüştür.

Eğitim durumlarının değişkenler ile ilişkilerine yönelik analiz sonuçlarında, lise mezunlarının çift yetenekli liderlik algılarının, lisans, yüksek ve doktora mezunlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ilkökul mezunlarının inovasyon iklimi algı düzeylerinin lisans mezunlarından daha yüksek olduğu, lise mezunlarınınkinin ise lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumuna göre öz yeterlik, takım inovasyonu ve inovatif davranışların farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

İlkokul ve lise mezunu çalışanların çift yetenekli liderlik ve inovasyon iklimi algı düzeylerinin lisans, yüksek lisans ve doktoradan daha yüksek olması, onların liderin ve örgütün sahip olduğu inovasyon ikliminden daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Eğitim seviyesinin düşük olduğu durumlarda artan bu farkındalığın kişilerin kavrama kabiliyetlerinin diğerlerine nazaran daha zayıf olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Yaşa göre katılımcıların çift yetenekli liderlik ve inovasyon iklimi algı düzeyleri arasında farklılaşmanın olduğu, takım inovasyonu, inovatif davranışlar ve öz yeterlik düzeyleri arasında farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre 25 ve altı yaş grubunda olanların çift yetenekli liderlik algı düzeyinin 26-35 yaş grubundakilerden yüksek olduğu, inovasyon iklimi algı düzeylerinin ise hem 26-35 hem de 36-45 yaş grubundakilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş tecrübeleri açısından katılımcıların takım inovasyonu ve inovasyon iklimi algı düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. 1 yıla kadar iş tecrübesi bulunanların takım inovasyonu algı düzeyleri 10-15 yıl arası çalışanlardan daha yüksek olduğu, inovasyon iklimi algı düzeylerinin ise 5-10 yıl ve 10-15 yıl arası çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kıdeme göre katılımcıların, inovatif davranışlar ve inovasyon iklimi algı düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre 10-15 yıl aralığında kıdemi olanların inovatif davranış düzeylerinin 5-10 yıl kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğu, 1 yıla kadar kıdemi olanların inovasyon iklimi algı düzeylerinin ise 5-10 yıl aralığından kıdemi olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar bağlamında örgütlerde takım inovasyonunu artırmak için inovasyon ikliminin, inovatif davranışların ve öz yeterliğin artırılmasına yönelik düzenlemeler yapılması önerilmektedir. Bu düzenlemelere yönelik en önemli öge kuşkusuz liderlik davranışlarının etkili kullanılması gelmektedir. Serbest bırakma ve sınırlama davranışlarından oluşan çift yetenekli liderlik davranışlarının etkili bir şekilde kullanılmasıyla, inovasyon iklimi, inovatif davranışlar ve öz yeterlik artırılabilir. Bu da zincirleme olarak takım inovasyonunu artırmaktadır.

Takım inovasyonu artırmada sayılan değişkenlerden en etkilisi inovasyon iklimidir. Dolayısıyla liderler örgütlerde öncelikle inovasyonu artırmak için ortam hazırlamaya yönelik inovasyon desteği ve bunun için gerekli kaynak desteğini sağlayarak uygun bir inovasyon iklimi tesis etmelidir. Bunun ardından çalışanların öz yeterlik algılarını artırmaya yönelik onları ikna etme ve beklenen davranışların olası sonuçlarına işaret ederek onların kendilerine olan inançlarını artırmak için çalışmalar yapmalıdır. Özellikle sınırlama davranışlarının öz yeterliği daha fazla artırıyor olması toplumumuzda belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Fakat unutulmamalıdır ki inovasyon geleceğe yönelik kesin sonuçları belli olmayan belirsiz durumlarda da inançla çalışmayı gerekli kılmaktadır. İnovasyonun keşfetmeye yönelik davranışları bir nevi ilk defa okyanusa açılmak gibidir. Dolayısıyla içinde belirsizlik ile olumlu veya olumsuz sürprizler barındırabilir. Fakat okyanusta geçen bu keşfetme faaliyetleri ile öğrenilen bilgi ve edinilen deneyimlerin sonraki durumlarda tekrar kullanılması için inovasyonun keşfettiklerini uygulamaya geçirme faaliyetleri gibi eylemlerle işletmeyle bütünleştirilir. Bu nedenle bireylerin keşfedici davranışlar sergilemek adına öz yeterliklerinin artırılması için, öz yeterliğin kaynakları arasında sayılan gözlem yaparak başkalarının tecrübelerine dayanarak artırmalarına yönelik tecrübe paylaşımı aktivitelerinin artırılması sağlanabilir. Fakat buradan etkili olabilecek

bir başka öneri de çalışanlara öz yeterlik testi yapmaktır. Özellikle inovasyon için takım oluştururken öz yeterlik düzeyleri yüksek olan bireyleri istihdam edilerek sağlam bir başlangıç yapılabilir. Ardından bu kişilerin kendilerini olan inançlarını artırmak için öz yeterlik kaynaklarını etkinleştiren faaliyetler yürütülebilir.

Takım inovasyonunu artıran diğer bir önemli kavram ise inovatif davranışlardır. Takımlarda bireylerin inovatif eğilimleri takımdaki diğer üyeleri etkileyerek sinerji oluşturabilir ve bu da inovasyon fikirlerine yönelik yeni ufuklara yelken açtırabilir. Bu nedenle bireylerin inovatif davranış sergilemelerini sağlayacak liderlik davranışı ile uygun örgüt iklimi inşa edilmelidir. Ayrıca inovatif davranışları fazla olan çalışanlar testle belirlenerek takımlarda bu özellikteki kişilerin sayıları artırılabilir.

Kadınların inovatif davranış ve takım inovasyonu düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum kadınların örgüte inovasyon konusunda daha fazla katkı sağlayacak farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan kadınların çift yetenekli liderlik ve inovasyon iklimi algı düzeyleri açısından erkeklerden daha yüksek değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgüt içinde liderin davranışlarının kadınlar üzerinde erkeklerden daha fazla bir etki bıraktığı ifade edilebilir. Yani kadınların liderin davranışlarını fark edip o davranışların kendi çalışma biçimleri üzerinde gerekli etkiyi bırakması noktasında farkındalıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Örgütün inovasyon iklimi açısından da kadınların daha duyarlı olduğu ve gerekli inovasyon iklimi tesis edildiğinden erkeklerden daha verimli olabileceği öngörülebilir. Bunlardan yola çıkarak özellikle inovasyon için kurulan takımlarda kadın istihdamının artırılmasının daha etkili olabileceği öngörülmektedir. Yöneticilerin özellikle bunu dikkate alarak kadın istihdamını artırmaları tavsiye edilmektedir.

5.1 Araştırmanın Kısıtları

Çalışmada analiz edilen veriler anket yöntemiyle toplandığından katılımcıların ifadeleri nesnel bir yaklaşımla değerlendirildiği varsayılmaktadır. Fakat öznel değerlendirmelerin olma ihtimali bir kısıt olarak gözden kaçırılmalıdır.

Analizler belirli bir süre içinde kesitsel olarak toplanan verilere dayanmaktadır. Fakat farklı zamanlarda tekrarlanarak karşılaştırılması ile veriler üzerinde bir değişim görülüp görülmediğinin dikkate alınması bu kısıtı ortadan kaldıracaktır.

Katılımcıların sahip oldukları özellikler ve demografiye göre sağlıklı çıkarım yapabilmek için örneklemin farklı iki özelliğe eşit veya birbirine yakın miktarlarda olmasını gerektirmektedir. Normal dağılım gösterme ön şartını sağlaması nedeniyle eğitim durumu, sektör ve iş tecrübesinin diğer değişkenler üzerindeki farklılığını test etmek için ANOVA testi kullanılmıştır. Fakat örneklem dağılımı arasındaki farklılıkların yüksek olması hata ihtimalini beraberinde getirmektedir. Özellikle bazı demografik değişkenlerdeki örneklem sayısının diğerlerine nazaran çok düşük olması göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kısıttır.

Ölçeklerin yabancı dilden çevrilerek uyarlanması dilden kaynaklanan anlayış farklılıklarını ortadan kaldırılabile de kültürel bağlamda algı farklılığından kaynaklanan uyumsuzluk ihtimalini barındırması bir başka kısıt olarak dikkate alınmalıdır. Bu kısıtı ortadan kaldırmak için ülke bağlamından hareketle yerel uzmanlar eşliğinde ölçeklerin geliştirilmesi önerilmektedir.

5.2 Araştırmacılara Öneriler

Güncel bir kavram olan çift yetenekli liderlik yaklaşımının gölgede kalan yanlarını aydınlatmak için geçmiş liderlik teorileri ile değerlendirilen değişkenlerin çift yetenekli liderlik bağlamında tekrar değerlendirilmesi, kıyaslama imkanı sunmak suretiyle yazına katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada inovasyon bağlamı takım inovasyonu üzerinden kurgulanmıştır. Gelecek çalışmalarda inovasyon türlerine göre değerlendirme yapılarak çift yetenekli liderliğin hangi inovasyon türünü daha fazla etkilediği ortaya konulabilir.

Sonraki çalışmaların farklı sektörlerden seçilen benzer miktardaki örneklemelerle takım inovasyonuna yönelik çalışmalar yapılması sektörel kıyaslama yapma açısından daha faydalı bilgiler sunabilir.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU



Sayın Katılımcı;

İş yaşamınızla ilgili olan bu anket formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora öğrencisi Halil Aslan KILIÇ'ın doktora tezinde kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Katkı sağlayacağınız veriler sadece bilimsel amaçla değerlendirilecek olup şahsınızla bağdaştırılacak hiçbir kişisel bilgi istenmemektedir. Bu anket çalışmasından sağlanan bilgilerin güvenilir ve geçerli olması için içtenlikle cevaplamanız ve **boş ifade bırakmamanız** büyük önem taşımaktadır. Hiçbir ifadenin **tek bir doğru cevabı yoktur**. Size göre en uygun olan seçeneği işaretleyebilirsiniz. Anketin tamamlanması yaklaşık 10 dakika sürmektedir.

Araştırma ile ilgili iletişim kurmak için, halil.kilic@marmara.edu.tr adresini kullanabilirsiniz.

Araştırmaya katılarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN

Araş. Gör. Halil Aslan KILIÇ

Anket formundaki ifadelere katılma derecenizi 1'den 6'ya kadar **herhangi bir aralıkta** işaretleyebilirsiniz. "1" rakamı ilgili ifadeye **en düşük** katılma derecesi iken, "6" rakamı **en yüksek** katılma derecesini ifade etmektedir.

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığımız kurumdaki yöneticinize göre doldurunuz. Yöneticimiz;	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	6	5	4	3	2	1
1. Görevlerimizi yerine getirmemiz için farklı yöntemleri kullanmamıza izin verir.						
2. Deneyimlerimizde farklı fikirleri kullanmamız konusunda bizi teşvik eder.						
3. Risk almaya teşvik eder.						
4. Bağımsız düşünmemiz ve harekete geçmemiz konusunda bize fırsatlar tanır.						
5. Kendi fikirlerimizi uygulayabilmemiz için hareket serbestliği verir.						
6. Hata yapma şansı tanır.						
7. Hatalarımızdan ders çıkarabilmemiz için bizi teşvik eder.						
8. Hedeflere ulaşım ulaşılmadığımızı izleyip kontrol eder.						
9. Rutin işleri düzenler.						
10. Yaptığımız işlerdeki hataları düzeltir.						
11. Davranışlarımızın kurallara uygunluğunu denetler.						
12. Görevlerimizin prosedürlere uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığını denetler.						
13. Hatalı davranışlarımızı cezalandırır.						
14. Plana sadık çalışır.						
Aşağıdaki ifadeleri çalıştığımız kurumdaki bütün çalışanları düşünerek değerlendiriniz.						
15. Yeni teknolojileri, yeni süreçleri, teknikleri ya da ürün fikirlerini araştırırız.						
16. Özgün fikirler üretiriz.						
17. Birbirimize fikirler verir ve destekleriz.						
18. Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli mali kaynağı araştırır ve güvenceye alırız.						
19. Yeni fikirleri hayata geçirmek için gerekli plan ve programlar yaparız.						

	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	6	5	4	3	2	1
20. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarım inovasyon (yenilikçilik) yapma eğilimlidir.						
Aşağıdaki ifadeleri katılma derecenize göre değerlendiriniz.						
21. Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin yolunu daima bulabilirim.						
22. Bana karşı çıkıldığında, istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim.						
23. Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.						
24. Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.						
25. Beklenmedik durumlarla yeteneklerim sayesinde nasıl baş edebileceğimi biliyorum.						
26. Gerekli çaba gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.						
27. Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim.						
28. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok çözüm yolu bulabilirim.						
29. Başım dertte olduğunda genellikle bir çözüm bulabilirim.						
30. Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.						
Aşağıdaki ifadeleri birlikte çalıştığınız (ekip, bölüm, departman) arkadaşlarınızı düşünerek değerlendiriniz.						
31. Yeni fikirler ortaya çıkarırız.						
32. Yeni fikirleri hayata geçirmek için çalışırız.						
33. İşleri yapmak için gelişmiş yollar bulmaya çalışırız.						
34. Rutin işleri ve süreçleri daha iyi hale getirmeye çalışırız.						
Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız kuruma göre değerlendiriniz.						
Çalıştığım kurumda;						
35. Yaratıcılık teşvik edilir.						
36. Yöneticilerimiz yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde kullanmamıza destek verir.						
37. İnsanların aynı sorunları farklı yol veya yöntemlerle çözmelerine izin verilir.						
38. Çalışanların temel fonksiyonu, yukarıdan gelen emirleri uygulamak değil inisiyatif alabilmektir.						

	Tamamen Katılıyor	Oldukça Katılıyor	Biraz Katılıyor	Çok Az Katılıyor	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
	6	5	4	3	2	1
39. İnsanların beklenenden farklı davranışları hoş görülür.						
40. Yapısal esneklik ön plandadır ve değişimler düzenli olarak uygulanır.						
41. İşleri çok farklı yollarla yapmak başkaları tarafından hoş karşılanır.						
42. Herkesten farklı düşünen insanlar desteklenir.						
43. Çalışanların problemlerle farklı şekillerde başa çıkması beklenir.						
44. Değişime açık olma durumu hep vardır.						
45. Yöneticiler başkalarının fikirleri üzerinden prim yapmaya çalışmazlar.						
46. Denenmemiş yeni yöntemler deneme eğilimindedir.						
47. Mevcut durumun korunmasından çok değişimle ilgilenilir.						
48. Yeni fikirlerin uygulanabilmesi için destek olunur.						
49. İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli kaynak tahsis edilmiştir.						
50. Yaratıcı fikirleri gerçekleştirebilmek için yeterli zaman vardır.						
51. Yeni fikirlerin yaratılması için kaynak problemi yoktur.						
52. İnovasyon (yenilikçilik) için yeterli personel vardır.						
53. Mesai saatleri içinde yaratıcı fikirleri araştırmak için serbest saatler bulunur.						
54. Ödüllendirme sistemi inovasyonu (yenilikçiliği) teşvik etmektedir.						
55. Ödüllendirme sistemi genelde yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.						
56. Çalıştığım kurum herkes tarafından yenilikçi bir işletme olarak bilinir.						

Lütfen uygun olan kutucuğa (X) koyunuz ve boşlukları doldurunuz.

1. Yaşınız: 25 ve altı () - 26-35 () - 36-45 () - 46-55 () - 56-65 () - 65 ve üzeri ()

2. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

3. Medeni durumunuz: Bekar () Evli ()

4. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:

İlköğretim () – Lise () – Önlisans () – Lisans () – Yüksek Lisans () – Doktora ()

5. Çalıştığınız Sektör (Alt sektör de yazabilirsiniz. Örneğin; bilişim sektörü altında yazılım, kodlama vs.):

.....

6. Toplam iş tecrübeniz:

1 yıldan az () 1 - 5 yıldan az () 5 - 10 yıldan az () 10 - 15 yıldan az ()

15 - 20 yıldan az () 20 - 25 yıldan az () 25 - 30 yıldan az () 30 yıl ve üzeri ()

7. Şu an çalıştığınız kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az () 1 - 5 yıldan az () 5 - 10 yıldan az () 10 - 15 yıldan az ()

15 - 20 yıldan az () 20 - 25 yıldan az () 25 - 30 yıldan az () 30 yıl ve üzeri ()

Anket sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership; A Guide to Managing for Results*. 2. Baskı. London. Kogan Page Limited.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy The Exercise Of Control*. 1. Baskı. New York. W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (Ed.). (1995). *Self-Efficacy In Changing Societies*. 1. Baskı. Cambridge. Cambridge University Press.
- Benton D. A. ve K. Wright-Ford. (2017). *The Leadership Mind Switch Rethinking How We Lead in the New World of Work*. New York. Mc Graw Hill Education.
- Camillus, J. C., B. Bidanda ve N. C. Mohan. (2017). *The Business of Humanity: Strategic Management in the Era of Globalization, Innovation, and Shared Value*. USA. Routledge Taylor & Francis Group.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, And Organizations*. 4. Baskı. New York ve London. Routledge Taylor & Francis Group.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*. 3. Baskı. New York. John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., J. A. Lepine ve M. J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior Improving Performance And Commitment In The Workplace*. 4. Baskı. New York. McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A. (2011). Charismatic Leadership. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson ve M. Uhl-Bien (Ed.) (2011). *The SAGE Handbook Of Leadership* içinde. 1. Baskı. Los Angeles. SAGE Publications.
- Curley, M. ve B. Salmelin. (2018). *Open Innovation 2.0 The New mode of Digital Innovation For Prosperity and Sustainability*. Switzerland. Springer International Publishing.
- Damanpour, F. ve D. Aravind. (2012). Organizational Structure And Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure. M. D. Mumford. (Ed.) (2012). *Handbook Of Organizational Creativity* içinde. New York. Elseiver Inc.
- Dessler, G. ve J. Philips. (2008). *Maanaging Now*. Boston, New York. Houghton Mifflin Company.

- Garza-Reyes, J. A., V. Kumar, J. L. Martines-Covarrubias ve M. K. Lim. (2018). *Managing Innovation and Operations in the 21st Century*. Boca, Roton, London, New York. CRC Press Taylor Francis Group.
- George, J. M. ve G. R. Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6. Baskı. Boston. Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- Griffin, R. W. ve G. Moorhead. (2014). *Organizational Behavior Managing People And Organizations*. 11. Baskı. Australia – United States. South-Western Cengage Learning.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. 4. Baskı. Ankara. Seçkin Akademik Yayıncılık.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory And Research A Critical Approach To New And Existing Paradigms*. Hamilton, UK. The Palgrave Macmillan.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach*. 2. Baskı. New York. The Guilford Press.
- Hiebert, M. ve B. Klatt. (2001). *The Encyclopedia Of Leadership A Practical Guide To Popular Leadership Theories And Techniques*. New York. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede ve M. Minkov. (2010). *Cultures And Organizations; Software Of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York. McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., R. Konopaske ve M. T. Matteson. (2014). *Organizational Behavior And Management*. 10. Baskı. New York. McGraw-Hill.
- Jerusalem, M. ve W. Mittag. (1995). Self-Efficacy in Stressful Life Transitions. A. Bandura (Ed). (1995). *Self-Efficacy In Changing Societies* içinde. Cambridge. Cambridge Univesity Press.
- Kanter, R. M. (1984). *Change Masters Innovation & Entrepreneurship In The American Corporation*. 1. Baskı. New York. Simon & Schuster Inc.
- Kanter, R. M. (1996). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. P. S. Myers (1996). *Knowledge Management and Organizational Design* içinde. Boston. Butterworth-Heinemann.
- Kinicki, A. ve M. Fugate. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. 2. Baskı. New York. McGraw-Hill Education.
- Kline, R. B. (2011). *Principles And Practice Of Structural Equation Modelling*. 3. Baskı. Londra. The Guilford Press.
- Krames, J. A. (2002). *The Jack Welch Lexicon of Leadership*. New York. McGraw-Hill.

- Lalkaka, R. (2001). Fosterin Technological Entrepreneurship and Innovation. Foundatiton for International Training. *Millenium Book Chapter*. Canada.
- Lee, M. R. (2014). *Leading Virtual Project Teams Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. Boca Raton, London. CRC Press.
- Maddux, J. (1995). *Self Efficacy, Adaptation, And Adjustment Theory, Research, And Application*. New York. Springer Science+Business Media.
- McShane, S. L. Ve M. A. V. Glinow. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. 8. Baskı. New York, McGraw-Hill Education.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I Essential Theories Of Motivation And Leadership*. New York, M.E. Sharpe Inc.
- Morgan, G. A., N. L. Leech, G. W. Gloeckner ve K. C. Barrett. (2004). *SPSS For Introductory Statistics: Use And Interpretation*. New York. Psychology Press.
- Nunnally, J. C ve I. H. Bernstein. (1994). *Psychometric Theory*. 3. Baskı. New York. McGraw Hill Inc.
- Patterson, A. (2015). *Leader Evolution: From Technical Expertise to Strategic Leadership*. 1. Baskı. New York. Business Expert Press.
- Robbins, S. P. Ve M. Coulter. (2007). *Maangement*. 9. Baskı. London. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. Ve M. Coulter. (2018). *Maangement*. 14. Baskı. Harlow, England. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. Ve T. A. Judge. (2017). *Organizational Behavior*. 17. Küresel Baskı. Boston. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. Ve T. A. Judge. (2018). *Essential of Organizational Behavior*. 14. Baskı. Boston. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., D. A. DeCenzo, M. Coulter ve I. Anderson. (2014). *Fundamentals of Management*. 7. Canada Baskısı. Toronto. Pearson Esucation Limited.
- Robbins, S. ve T. Judge. (2013). *Örgütsel Davranış*. A. Yalçın. (Çev). İ. Erdem (Çev. Ed.) Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rosing, K., M. Frese ve N. Rosenbusch. (2010). *Ambidextrous Leadership In The Innovation Process*. A. Gerybadze, U. Hommel, H. W. Reiners ve D. Thomaschewski. (Ed.) (2010). *Innovation and International Corporate Growth* içinde. Heidelberg. Springer-Verlag.
- Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, R. N. Osborn ve M. Uhl-Bien. (2010). *Organizational Behavior*. 11. Baskı. USA. John Wiley & Sons Inc.

- Schwarzer, R. ve M. Jerusalem. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. J. Weinman, S. Wright, ve M. Johnston (Ed.) (1995). *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* içinde. Windsor. Nfer-Nelson.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara. Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects In Structural Equations Models. S. Leinhardt. (Ed.) (1982). *Sociology Methodology*. San Francisco. Josey-Bass.
- Spector, P. ve L. Penney. (2005). Self Efficacy. N. Nicholson, P. G. Audia ve M. M. Pillutla. (Ed.). (2005). *The Blackwell Encyclopedia Of Management Organizational Behavior* içinde. 2. Baskı. Malden, Okxford. Blackwell Publishing.
- Tabachnick, B. G.,ve L.S. Fidell. (2012). *Using Multivariate Statistics*. 6. Baskı. New York. Pearson Education Limited.
- Tevrüz, S., İ. Erdem ve T. Bozkurt. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler; Örgütsel Yaklaşım*. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Wagner, J. A. ve J. R. Hollenbeck. (2010). *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage*. 1. Baskı. New York. Routledge Taylor & Francis Group.
- Walcher, F. ve U. Wöhr. (2018). Measuring Innovation Performance. G. Friedl ve H. J. Kayser (Ed). (2018). *Valuing Corporate Innovation Strategies, Tools, And Best Practice From the Energy and Technology Sector* içinde. Germany, Springer International Publishing AG.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories Enhancing The Understanding Of The Complexity, Subjectivity And Dynamic Of Leadership*. Heidelberg. Physica-Verlag.

Sürelî Yayınlar

- Aarons, G. A. ve D. H. Sommerfeld. (2012). Leadership, Innovation Climate, And Attitudes Toward Evidence-Based Practice During a Statewide Implementation. *Journal of The American Academy Of Child & Adolescent Psychiatry*. 51.4, 423-431.
- Anderson, N. R. ve M. A. West. (1998). Measuring Climate For Work Group Innovation: Development and Validation Of The Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 235-258.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies Fr Leadership Theory-Building. *American Psychologist American Psychologist Association*. 62.1, 25-33.
- Avolio, B. J. ve B. M. Bass. (1995). Individual Consideration Wieved At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 6.2, 199-218.
- Aypay, A. (2007). Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11.2, 113-131.
- Baregheh, A., J. Rowley ve S. Rambrook. (2009). Towards A Multidisciplinary Definition Of Innovation. *Management Decision*. 47.8, 1323-1339.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51.6, 1173-1182.
- Bartlett, J. E., J. W. Körtlik ve C. C. Higgins. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size In Survey Research. *Information Technology, Learning ve Performance Journal*. 19.1, 43-50.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8.1, 9-32.
- Bass, B. M., B. J. Avolio, D. I. Jung ve Y. Berson. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88.2, 207-218.
- Benner, M. J. Ve M. L. Tushman. (2003). Exploration, Exploitation, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*. 28.2, 238-256.
- Carmeli, A. ve M. Y. Halevi. (2017). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*. 20, 207-218.

- Chi, N. W., Y. M. Huang ve S. C. Lin. (2009). A Double-Edged Sword? Exploring The Curvilinear Relationship Between Organizational Tenure Diversity And Team Innovation: The Moderating Role Of Team-Oriented HR Practices. *Group & Organization Management*, 34.6, 698-726.
- Chin, R. J. (2015). Examining Teamwork And Leadership In The Field Of Public Administration, Leadership, And Management. *Team Performance Management*. 21.3/4, 199-216.
- Chomeya, R. (2010). Quality Of Psychology Test Between Likert 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*. 6.3, 399-403.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo. (1994). Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 15, 439-452.
- Costello, A. B., ve J. W. Osborne. (2005). Best Practices In Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations For Getting The Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 10.7, 1-9.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity And Innovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. 42.5, 693-716.
- Draugalis, J. R. ve C. M. Plaza. (2009). Best Practices For Survey Research Reports Revisited: Implications Of Target Population, Probability Sampling, and Response Rate. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 73.8, Article 142, 1-3.
- Dreu, C. K. W. D. ve M. A. West. (2001). Minority Dissent And Team Innovation: The Importance Of Participation In Decision Making. *Journal of Applied Psychology*. 86.6, 1191-1201.
- Edmondson, A. C. (2002). The Local And Variegated Nature Of Learning In Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13.2, 128-146.
- Eisenbeiss, S. A., D. V. Knippenberg ve S. Boerner. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*. 93, 1438-1446.
- Epitropaki, O. Ve R. Martin. (2005). From Ideal To Real: A Longitudinal Study Of The Role Of Implicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges And Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 90.4, 659-676.
- Gerbert, D., S. Boerner ve E. Kearney. (2010). Fostering Team Innovation: Why Is It Important To Combine Opposing Action Strategies?. *Organization Science*. 21.3, 593-608.
- Gibson, C. B. ve J. L. Gibbs. (2006). Unpacking The Concept Of Virtuality: The Effects Of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, And National Diversity On Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 51.3, 451-495.

- Gibson, C. ve F. Vermeulen. (2003). A Healthy Divide: Subgroups As A Stimulus For Team Learning Behavior. *Administrative Science Quarterly*. 48.2, 202-239.
- Gosling, J. Ve H. Mintzberg. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harward Business Review*. Kasım 2003, 1-10.
- Isaksen, S. G. ve H. J. Akkermans. (2011). Creative Climate A Leadership Lever For Innovation. *Journal of Creative Behavior*. 45.3, 161-187.
- Jaiswal, N. K. ve R. L. Dhar. (2015). Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self Efficacy And Employee Creativity: A Multilevel Study. *International Journal of Hospitality Management*. 51, 30-41.
- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More Or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*. 25.2, 201-215.
- Krejcie, R. V. ve D. W. Morgan. (1970). Determining Sample Size For Research Activities. *Educational And Psychological Measurement*. 30. 607-610.
- Lovelace, K., D. L. Shapiro, ve L. R. Weingart. (2001). Maximizing Cross-Functional New Product Teams' Innovativeness And Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective. *Academy of Management Journal*. 44.4, 779-793.
- Luo, B., S. Zheng, H. Ji ve L. Liang. (2016). Ambidextrous Leadership And TMT-Member Ambidextrous Behavior: The Role Of TMT Behavioral Integration And TMT Risk Propensity. *The Internatinal Journal Of Human Resource Management*. 29.2, 338-359.
- Miron-Spektor, E., M. Erez, ve E. Naveh. (2011). The Effect Of Conformist And Attentive To Detail Members On Team Innovation: Reconciling The Innovation Paradox. *Academy of Management Journal*. 54.4, 740-760.
- Odumeru, J. A. ve G. O. Ifeanyi. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management And Business Research*. 2.2, 355-361.
- Pieterse, A. N., D. V. Kinippenberg, M. Schippers ve D. Stam. (2010). Transformational and Transactional Leadership And Innvative Behavior: The Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 609-623.
- Preston, C. C. ve A. M. Colman. (2000). Optimal Number of Response Categories In Ratings Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, And Respondent Preferences. *Acta Psychologica*. 104, 1-15.
- Ren, F. ve J. Zhang. (2015). Job Stressors, Organizational Innovation Climate, and Employees' Innovative Behavior. *Creativity Research Journal*. 27.1, 16-23.

- Rosing, K., M. Frese ve A. Bausch. (2011). Explaining The Heterogeneity Of The Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership. *The Leadership Quarterly*. 22, 956-974.
- Sarros, J. C., B. K. Cooper ve J. C. Santora. (2008). Building A Climate For Innovation Through Transformational Leadership And Organizational Culture. *Jurnal of Leadership & Organizational Studies*. 15.2, 145-158.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart ve W. H. Macey. (2013). Organizational Climate and Culture. Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*. 64, 361-388.
- Schröder, K. E. E., R. Schwarzer ve W. Konertz. (1998). Coping As A Mediator In Recovery From Cardiac Surgery. *Psychology And Health*. 13, 83-97.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response In Economic History. *The Journal of Economic History*. 7.2, 149-159.
- Scott, S. G. ve R. A. Bruce. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Academy of Management Journal*. 37.3, 580-607.
- Shamir, B., R. J. House ve M. B. Arthur. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*. 4.4, 577-594.
- Shin, S. J., ve J. Zhou. (2007). When Is Educational Specialization Heterogeneity Related To Creativity In Research And Development Teams? Transformational Leadership As A Moderator. *Journal Of Applied Psychology*. 92.6, 1709-1721.
- Sholz, U., B. G. Dona, S. Sud ve R. Schwarzer. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct? Psychometric Findings From 25 Countries. *European Journal of Psychological Assessment*. 18.3, 242-251.
- Siegel, S. M. ve W. F. Kaemmerer. (1978). Measuring The Perceived Support For Innovation In Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 63.5, 553-562.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity And Group Ability To Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of management Journal*. 45.2, 315-330.
- Turan, İ., Ü. Şimşek ve H. Aslan. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 30, 186-203.
- Waldman, D. A., M. Javidan ve P. Varella. (2004). Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory. *The Leadership Quarterly*. 15, 355-380.
- West, M. A. ve J. L. Farr. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behaviour*, 4.1, 15-30.

- West, M. A., C. S. Borrill, J. F. Dawson, F. Brodbeck, D. A. Shapiro ve B. Haward. (2003). Leadership Clarity And Team Innovation In Health Care. *The Leadership Quarterly*, 14.4-5, 393-410.
- West, M. A., ve N. R. Anderson. (1996). Innovation In Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81.6, 680-693.
- Yuan, F. ve R. W. Woodman. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*. 53.2, 323-342.
- Zacher, H. ve K. Rosing. (2015). Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadership & Organizational Development Journal*. 36.1, 54-68.
- Zacher, H., A. J. Robinson ve K. Rosing. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role Of Exploration And Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*. 50.1, 24-46.
- Zheng, J., G. Wu, H. Xie ve H. Xu. (2017). Ambidextrous Leadership and Sustainability-Based Project Performance: The Role Of Project Culture. *Sustainability*. 9.2336, 1-24.

Diğer Yayınlar

- Bolden, R. (2004). What is Leadership? Leadership South West Research Report 1. University of Exeter Centre for Leadership Studies. July 2004.
- Gamal, D., T. Salah ve N. Elrayyes. (2011). *How to Measure Organization Innovativeness? An Overview of Innovation Measurement Frameworks and Innovation Audit/Management Tools*. Innovation Support Department.
- Jobs, S. (2005). Steve Jobs' Commencement address on June 12, 2005. <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/> (04.07.2018).
- Shuffler, M. L., D. Diazgranados, M. T. Maynard ve E. Salas. (2016). Developing, Sustaining, And Maximizing Team Effectiveness: An Integrative, Dynamic Perspective Of Team Development Interventions. *Academy of Management Annals*. Manuscript ID: ANNALS-2016-0045.R3.
- TÜBİTAK, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü ve Avrupa Birliği İstatistik Ofisi. (2005). *Oslo Kılavuzu*. 3. Baskı. Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2018). Haber Bülteni. Sayı 27695. 16 Temmuz 2018. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27695> (23.07.2018)
- Welbourne, T. M., D. E. Johnson, ve A. Erez. (1997). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis Of A Theory-Based Measure. (CAHRS Working Paper #97-05). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/147>