



T.C
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Mehmet ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2017
ARDAHAN



**T.C.
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Mehmet ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT**

ARDAHAN, 2017



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT danışmanlığında, Mehmet ÇALIŞKAN tarafından hazırlanan bu çalışma 19/06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Kutay ÜSTÜN

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Atıl Cem ÇİÇEK

Danışman Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. ...19.../...06.../...2017

Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Ardahan Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun ...2... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.07.2017
[Tarih ve İmza]

[Öğrencinin Adı Soyadı]

Mehmet GALISKAN

ÖZET

ÇALIŞKAN, Mehmet. Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2017.

Bu araştırmanın amacı, dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Kapsamlı bir literatür taraması yapılarak araştırmanın iskelet kısmını oluşturan dönüştürücü liderlik kavramının günümüz dünyasında örgütlerin dünlerinin bilincinde olmalarına, bugünlerini görmelerine ve geleceklelerini dizayn etmelerinde kılavuz edecek düşünce ve fiillerinin etkin, etkili ve yenilikçi olabilmeleri için ihtiyaç duydukları semptomların belirlenmesine çalışılmıştır. Dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini ölçebilmek için Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinde gerçekleştirilen çalışanlar aracılığıyla aktif saha çalışması ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, liderlik kavramı, tanımı, özellikleri ve tarihçesi ile dönüştürücü liderlik kavramı ve etkileşimci liderlik ile olan bağlantısı açıklanmıştır. İkinci bölümünde örgüt, yenilik, yenilikçilik, örgütsel yenilikçilik kavramları ve örgütsel yenilikçiliğin boyutları tanımlanarak izah edilmiştir. Üçüncü bölümde ise, Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinde yapılan anket analiz sonuçları açıklanarak dönüştürücü liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak da sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Yenilik, Örgütsel Yenilikçilik.

ABSTRACT

ÇALIŞKAN, Mehmet. An Application on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Innovativeness, Master's Thesis, Ardahan, 2017.

The objective of this study is to put forward the impact of transformational leadership behavior on organizational innovativeness. Literature review section of the present study purposes to explain the concepts of transformational leadership and organizational innovativeness in the light of earlier studies. At the same time, the direction and the dimensions of the relationship between transformational leadership and organizational innovativeness were determined. In order to determine the impact of transformational leadership on organizational innovativeness, the main sample was selected as employers of Governorship of Ardahan and associated departments.

This study consists of three main sections. In the first section; the definition, features, historical background of the concept of leadership and its association with transactional leadership were explained. In the second section; the concepts of organization, innovation, innovativeness, and the dimensions of organizational innovativeness were described. In the third section, the data of the questionnaire administered among employers of Governorship of Ardahan and associated departments were analyzed and results revealed that there exists a statistically significant positive relationship between transformational leadership and organizational innovativeness.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Innovation, Organizational Innovativeness.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
KISALTMALAR DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ	XIV
GİRİŞ	1

I.BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	3
1.2. Liderliğin Kapsamı ve Özellikleri	5
1.3. Liderlik İle Yöneticiliğin Karşılaştırması	7
1.4. Liderlik Kavramının Tarihsel Açıdan Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları ...	10
1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	13
1.5.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Unsurları	13
1.5.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri.....	16
1.5.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları.....	19
1.5.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki).....	20
1.5.3.2. Entelektüel Uyarım Sağlama.....	21
1.5.3.3. İlham Kaynağı Olma	22
1.5.3.4. Bireysel İlgi.....	24
1.5.4. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması	25

II. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Özellikleri	27
2.2. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları.....	29
2.3. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı ve Kapsamı	34
2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları.....	42
2.4.1. Davranışsal Yenilikçilik	44
2.4.2. Stratejik Yenilikçilik.....	45
2.4.3. Zamansal Yenilikçilik.....	46
2.4.4. Mekânsal Yenilikçilik.....	47
2.4.5. Ürün ve Hizmet Yenilikçiliği	48

III. BÖLÜM

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Önemi	50
3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	54
3.3. Araştırmanın Yöntemi	58
3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	58
3.3.2. Soru Formunun Oluşturulması	59
3.3.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	61
3.3.4. Güvenilirlik Analizleri	70
3.4. Bulgular ve Yorumlar	71
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	71
3.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Karizma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	73

3.4.3. Dönüştürücü Liderliğin İlham Kaynağı Olma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	74
3.4.4. Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	75
3.4.5. Dönüştürücü Liderliğin Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	76
Çalışanlar, liderlerinin bireysel ilgi davranışlarına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %81,8 oranında olumlu, %8,4 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %9,5 oranında ise kararsız kalmışlardır.	77
3.4.6. Örgütsel Yenilikçiliğin Hizmet Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	77
3.4.7. Örgütsel Yenilikçiliğin Pazar Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	78
3.4.8. Örgütsel Yenilikçiliğin Süreç Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	80
3.4.9. Örgütsel Yenilikçiliğin Davranışsal Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	81
3.4.10. Korelasyon Analizi	82
3.4.11. Model Testleri.....	84
3.4.12. Çalışanların Dönüştürücü Liderliğin ve Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutlarına Olan Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması.....	91
3.4.12.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	92
3.4.12.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	93
3.4.12.3. Çalışanların Medeni Durum Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	96

3.4.12.4. Çalışanların Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	97
3.4.12.5. Çalışanların Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması	104
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	110
KAYNAKÇA	113
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	133



KISALTMALAR DİZİNİ

X²: Ki-kare İstatistiği

df: Serbestlik Derecesi

RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası

TLI: Tucker Lewis İndeksi

CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

GFI: İyi Uyum İndeksi

AGFI: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

Çev: Çeviren

Yy: Yüzyıl

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Lider, Yöneticilik ve Liderliğin Davranışsal Açıdan Karşılaştırılması	9
Tablo 1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Açıdan Gelişim Süreci	11
Tablo 1.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Kıyaslanması.....	26
Tablo 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları	62
Tablo 3.2. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 3.4. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3.5. Değişenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 3.6. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	72
Tablo 3.7. Karizma Boyutu.....	73
Tablo 3.8. İlham Kaynağı Olma Boyutu.....	74
Tablo 3.9. Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutu	75
Tablo 3.10. Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu.....	76
Tablo 3.11. Hizmet Yenilikçiliği Boyutu.....	78
Tablo 3.12. Pazar Yenilikçiliği Boyutu.....	79
Tablo 3.13. Süreç Yenilikçiliği Boyutu	80
Tablo 3.14. Davranışsal Yenilikçilik Boyutu.....	82
Tablo 3.15. Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki Analizi	83
Tablo 3.16. Araştırmanın Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....	85
Tablo 3.17. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Yenilikçiliği Etkileme Durumu	87
Tablo 3.18. Araştırmanın II. Modeline İlişkin Uyum İndeksleri	87
Tablo 3.19. Karizma Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu .	89
Tablo 3.20. İlham Kaynağı Olma Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu	89

Tablo 3.21. Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu	90
Tablo 3.22. Bireysel İlgi Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu	91
Tablo 3.23. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları	92
Tablo 3.24. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	93
Tablo 3.25. Yaş Değişkeni Açısından Bireysel İlgi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	94
Tablo 3.26. Yaş Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	95
Tablo 3.27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları	96
Tablo 3.28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	97
Tablo 3.28.(Devamı) Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	98
Tablo 3.29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.30. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Bireysel İlgi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.31. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	101
Tablo 3.32. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Süreç Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.33. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Davranışsal Yenilikçilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	103
Tablo 3.34. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....	104
Tablo 3.35. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	105

Tablo 3.36. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Hizmet Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	106
Tablo 3.37. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	107
Tablo 3.38. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Süreç Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları.....	108
Tablo 3.39. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Davranışsal Yenilikçilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları	109



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	19
Şekil 2.1. Yeniliğin Faydaları ve Zararları	31
Şekil 2.2. Yenilik Çeşitleri.....	34
Şekil 2.3. Örgütsel Yenilikçilik	38
Şekil 2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Davranışsal ve Teknolojik Boyutları	43
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	57
Şekil 3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Faktörlere İlişkin Yol Analizi ..	62
Şekil 3.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Birinci Düzey Faktörlere İlişkin Yol Analizi...	65
Şekil 3.4. Dönüştürücü Liderliğin İkinci Düzey Faktörlerine Ait Yol Analizi	67
Şekil 3.5. Örgütsel Yenilikçiliğin İkinci Düzey Faktörlerine Ait Yol Analizi	69
Şekil 3.6. Araştırmanın Modeline İlişkin Test Sonuçları	86

ÖNSÖZ

Her zaman yanımda yer alan ve beni destekleyen, tüm maddi manevi imkânlarını benim için seferber kılan, tüm eğitim öğretim hayatım boyunca beni cesaretlendirip bana kuvvet veren canımdan öte ailemden canım babacığım Hüseyin ÇALIŞKAN'a, canım anneciğim Fadimana ÇALIŞKAN'a ve can parçam bir tanem canım ablacığım Betül ÇALIŞKAN'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Araştırma tez konumun belirlenmesinden, inceleme ve sonuçlandırma süreci içerisinde bana her türlü maddi ve manevi destekleri ile yardımcı olan, bilgi, kabiliyet ve tecrübeleriyle bana kılavuzluk yapan Sayın Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT danışman hocama, Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdullah TOPCUOĞLU hocama, Sayın Öğr. Gör. Ali YILDIRIM hocama, Sayın Yrd. Doç. Dr. Tayfun YILDIZ hocama, Sayın Arş. Gör. Sami ÖZCAN ve Okt. Dr. Emrah BİLGİN hocama teşekkür etmeyi kendime görev atfederim.

Anket saha çalışmamda bana tüm kolaylığı sağlayıp yardımcı olan Ardahan Valiliği ve bağlı kurumlarında çalışan tüm personele çok teşekkür ederim.

Ardahan'a geldiğimden bu zamana kadar beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, bana her türlü güzellikleri altın tepside ikram edip beni yönlendiren canım arkadaşım Fatma GÜLEÇ'e çok teşekkür ederim.

Çocukluk, mahalle, okul ve sıra arkadaşım can kardeşim, bana tüm imkânıyla destek sağlayan ve beni tez yazım sürecinde motive eden komutan Aykut DÖNMEZ'e çok teşekkür ederim.

Tez yazım sürecinde benim tüm kahrımı çeken, bana sabreden ve yardımlarını esirgemeyen ev arkadaşlarım, can kardeşlerim Emre SAÇLI'ya, Savaş ULUSAL'a, M. Raşit AKSOY'a, Vedat ÇİÇEKER'e ve Ahmet EKİNCİ'ye çok teşekkür ederim.

Mehmet ÇALIŞKAN

ARDAHAN, 2017

GİRİŞ

İnsanoğlunun varlığı boyunca mevcut olan lider olma, yönetme olguları tarih sürecinin her anında kendine yer bulmuştur. Bu süreç kimi zaman insanların birbirleri ile savaşarak, kimi zaman da birbirleri ile uzlaşarak gerçekleşmiştir. Mevcut düzeni korumak ve mevcut düzenin devamlılığını sağlamak için liderler, dönüşüm sürecinin başlama ve başlatma konularını çok iyi bir şekilde bilmektedirler.

Gelişim, değişim ve yenilikçilik anlayışları liderler için örgüt çevresinde takip edilen bir olgudur. Bu olgu liderlerin rakipleriyle rekabet edebilme ve onlara karşı üstünlük sağlayabilmeleri için sağlanacak istikrarın vazgeçilmez olgularını oluşturmaktadır. Liderler, bu olguları kullanarak kendi bilgi birikim ve yetenekleriyle harmanlayıp izleyenlerinin kendilerine bağlılıklarını artırıp örgüt faaliyetlerinde onları motive edip yönlendirirler.

Etkin ve etkili liderler izleyenlerinin düşünce ve isteklerine özen göstererek onların başarılı olmasını sağlarlar. Süreç bağlamında bakıldığında karşılaşılan problemlere karşı bu eylem dönüştürücü liderler tarafından gerçekleştirilerek izleyenlerinin bağlılıklarını artırırılar. İzleyenlerinin artan bağlılık ve saygıları nedeniyle dönüştürücü liderler örgüt faaliyetlerinde kendi niteliklerini de dâhil ederek örgütün daha üstün seviyelere ulaşmasını sağlarlar.

Dönüştürücü liderler örgüt faaliyetlerindeki eylemlerini ifa ederken takipçileriyle iletişim içinde hareket etmektedirler. Örgütün yenilikçilik anlayış ve algılarının gelişmesine yardımcı olacak şekilde yenilikçilik kavramına farklı bir açıdan bakılmasına yönelik takipçilerini sevk ve idare ederler. Dönüştürücü liderler, takipçilerin bu yeni bakış açısıyla örgütün ihtiyaç duyduğu hizmet, süreç, pazar ve davranışsal yenilikçilik boyutlarının daha iyi idrak ederek bunların gerçekleştirilmesi için takipçilerinin daha verimli çalışmasını sağlarlar.

Günümüz dünyasının vazgeçilmez konularından olan yenilikçilik anlayışı, liderler ve takipçileri için kendine olan gereksinim derecelerini artırmaktadır. Artan bu gereksinimler örgütün istikrar ve rekabet anlamında güçlü olabilmesi için müttemmim bir cüz haline gelmiştir. Dönüştürücü liderler takipçilerini bu anlam ve önem düzeyinde yetiştirerek örgüt içinde ve dışında da onların etkin performans seviyelerini artırarak

bunun istikrarlı olmasını sağlarlar. Çünkü serbest piyasa ekonomisi her bir örgüt ve takipçi için riskli bir ortam oluşturmaktadır. Bu riskli ortamda istikrarı sağlamak ve devamlılık gösterebilmek, örgütün her türlü gereksinimini dönüştürücü lider karşılayıp takipçilerine rehber olmakla dönüştürücü lideri mükellef bir konuma itmektedir.

Dönüştürücü lider mükellef olduğu mekân ve makamın idrakinde olması hasebiyle örgütün değişim, dönüşüm ve yenilikçilik kavramlarının uygulanma zamanını başlatmaktadır. Böylelikle, örgütün tüm yenilik gereksinimlerinin tespit ve tedarik süreçlerinin başlamasını sağlayarak bunlar temin edilmektedir. Dönüştürücü lider, bu hassas noktada yapacağı her bir eylemin örgütün diğer örgütlere karşı rekabet sağlama ve takipçilerinin saygınlığının devamı için tetik bir noktada durmaktadır.



I.BÖLÜM

Bu bölümde, liderlik kavramının tanımı, kapsamı ve özellikleri ortaya konularak liderlik kavramının tarihsel açıdan gelişim safhaları ve liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Ayrıca tez konumuzun başlangıç kısmını oluşturan dönüştürücü liderlik yaklaşımının tanımı, unsurları, özellikleri ve boyutları ayrıntılı olarak izah edilmiştir. Son bölümün de ise, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile kendisine en yakın olan etkileşimci liderlik yaklaşımının karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

1. LİDERLİK KAVRAMI VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Kişi ya da kişileri planlanan amaçlara ulaştırabilme sürecinde, bu amaçlara ulaşmak için kendilerinin istek, ihtiyaç ve çıkarları toplamının neler olduğunu belirlemek ve bunları aynı amaçları taşıyan bir grubun içine dâhil edilerek onların güç, istek, cesaret ve enerjilerinin artırılması gereklidir. Buna göre, planlanan hedef ve amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş bu grupları harekete geçirmek birçok kişide mevcut olmayan özel bir yetenek ve ikna edebilme özelliği gereklidir (Eren, 2007:431).

Liderlik tarihinin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. İnsan, sosyal varlık olmakla birlikte yaşam ile iç içedir. Böyle olması nedeniyle bireyler, gruplar ve toplumlarla çeşitli seviyelerde etkileşim içinde olması farklı yapıların oluşmasına zemin hazırlamıştır (İbicioğlu vd., 2009:2). Önceleri devlet yönetimiyle denk anlamda olan liderlik terimine yüklenen mana, günümüzde akademisyenler tarafından küresel boyuttan mikro düzeye kadar farklı boyutlardaki grupları kapsayacak şekilde çeşitlendirilerek genişletilmiştir. Lider terimi ise; en sade biçimde büyük ya da küçük bir grup içerisinde rehber konumunda olan kişileri nitelendirmek için kullanılmaktadır. Liderlik ise; lider olma halini ön plana çıkarıp yönlendiriciliğin yanında farklı değişkenleri de özünde bulundurmasıdır. Farklı tanımlamaları olan liderlik kavramı bakış açılarına göre farklı biçimlerde nitelenmiştir (Yılmaz ve Şahin, 2014: 1-2).

Liderlik kavramını Burns (1978), üzerinde çok araştırma yapılan fakat çok az anlaşılabilen bir olgu olarak tanımlarken (Bakan, 2008: 15), Davis (1988:141), planlanmış hedeflere ulaşmak için insanların bu yönde ilerlemelerini kabul ettirmek için çalışmak, Rost (1991:102), lider ile takipçileri arasında gerçekleşen ve amaçlarına

ulaşabilmek için birbirleri ile koordine halinde olma durumları, Eren (1998:465), liderin takipçilerini belirlenen amaçlara ulaştırmak için, takipçilerini yönlendirecek tecrübe ve yetenekler bütünü, Burns (1978:425), bireylerin iktisadi, siyasi gibi kavramları kullanıp izleyenlerini planlanan hedeflere ulaştırmak için yönlendirmeleri, Bass (1990) ise grupsal yapı ve süreçlerini benlik, gücü kullanabilme, itaatkâr olabilme, amaca ulaşabilme, bireysel karar alma gibi niteliklerden birkaç tanesinin kendisi ile bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır (Çelik ve Sünbül, 2008:50).

John Adair'e (2013:63) göre ise liderlik; takipçilerin belirlenmiş vizyon çerçevesinde faaliyet gösterebilmeleri için onları etkileme sürecidir. Bununla birlikte liderin etkileme sürecinde başarılı olması için öne çıkmış bir beyin gücünün de önemi vurgulanmaktadır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi olmayıp ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva ettiğini dile getirmiştir. Liderlik bu perspektif konumuyla çağdan çağa dönüşüp ve değişebilmekle birlikte, bir liderin vasıflarının aynı olduğunu söylemiştir.

Akın Marşap'a (2009:101) göre ise; kişilerin ve diğer fertlerin ortaklaşa oluşturduğu vizyon odaklı, heyecan ve istekli ortak hedef ve amaçlara ulaşımında katkı sağlayan enerjik bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Liderler insanlara coşkun heyecanları artan bir vizyona sahip stratejik tercihlerle amaca erişimi sağlayacak nitelikte bir faaliyeti tasarlayabilen kişiler olduğu belirtilmiştir.

Genel hatlarıyla liderlik kavramı, hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmek için oluşturulan bireyler topluluğu ile söz konusu amaçların ifası için gerekli olan yetenekler toplamı olarak tanımlanabilir. Liderlik süreci ise belirli koşullarda planlanan amaçların belirlenen kişiler ya da oluşturulan bir grubun yardımı ile bir kişi tarafından diğer insanların eylemlerini etkilemek ve onları yönlendirme olarak tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996:335).

Sonuç itibariyle, organizasyonlar maksimum düzeyde etkinlik sağlamak için güçlü lider ve yönetimlere ihtiyaç duyarlar. Günümüz dünyasında liderlerin statüko ile mücadele etmesi, vizyon ve misyon sağlaması, faaliyetlerde yer alan kişi ya da kişilerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için onları motive etmesi gerekmektedir (Robbins, 2002:314). Geleneksel olarak, bir grup bireyi belirlen hedefler etrafında birleştirmek ve söz konusu hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde bireyleri hareketlendirmek için lazım olan

özellik, kabiliyet ve tecrübenin sahip olunması ile ilgili özellikler toplamı olarak tanımlanan liderlik kavramı, küresel ortamda bireyleri motive etme ve hareketlendirmede ihtiyaç duyulan süreçler değişimi olarak tanımlanabilir (Eraslan, 2004:2).

1.2. Liderliğin Kapsamı ve Özellikleri

Liderlik kavramına yönelik yapılmış tanımlardan yola çıkılarak bu tanımlar üzerinde varılan ortak noktalar şunlardır; liderlik kavramını gönüllü kişiler tarafından ifa edilmesi, çalışan personelin motive edilmesi, çalışanların işleri konusunda cesaretlendirilmesi, çalışan personelin planlanan hedefleri gerçekleştirebilmeleri için onların dinamik bir şekilde yönetilmesi, çalışanları yenilikçilik anlayışına yönlendirilmesi ve çalışanların planlanan hedefleri gerçekleştirebilmeleri hususunda harekete geçiş sürecinin başlatılmasıdır. Liderler, bu aktiviteleri yerine getirebilmek amacıyla örgüt vizyonunu ve bu vizyon doğrultusunda yer alması gereken ilkeleri ortaya koyarlar. Bir sonraki aşamada ise belirlenmiş olan ilke ve standartların herhangi bir bozulmaya maruz kalmaması için gereken tedbirleri alır, var olabilecek çatışmaları önlemek amacıyla da uzlaşma sağlarlar (Çınar, 2014:42).

Liderlik kavramının tanımlanması noktasında birbirlerinden farklı olan düşünürler mevcuttur. Örneğin, Zaleznik liderlik kavramının kişide doğuştan bulunduğunu ileri sürerken, Pierre Casse ise, liderliği doğuştan gelmeyip sonradan öğrenilebilir bir mahiyet şeklinde ifade etmiştir. Lider olma ve hizmet etme arzusu olan kişiler akıllı, samimi, cömert, doğru ve cesaretli olmak gibi nitelikler ile diğer kişilerden ayrıldığı görülmektedir. Lider olmak isteyen kişi, öncelikle bireysel olarak ayırt edilebilme istek ve özelliğini kendinde barındırmalı ve bunları elde edebilmek için çok gayret göstermelidir (Erkunt, 2015:6). Aslında bu tanımlamalar ve yol ayrımları liderlik olgusu üzerindeki sır perdesini hala kaldırmamıştır.

Bir liderin en önemli özelliklerinden birisi, takipçilerinin davranışlarını etkileme kapasitesidir. Başkalarını etkileme kapasitesi, kurumsal pozisyonda değil, kişinin kişisel özellikleriyle ilgilidir. Bir bireyin karşı tarafı etkileyebilme yeteneğinden yoksun olmasına karşın, bir örgütü yönetme görevinde bulunabilir lakin söz konusu örgütün ve örgüt çalışanlarının lideri olması mevcut pozisyon bittiğinde son bulur. Çünkü etkileme

eylemi, kişisel bir yetenektir. Bir kurum içerisinde yönetici konumda olan bir kişinin eş zamanlı olarak liderlik görevinde de bulunabilmesi için çalışanlarını etkileyebilme kabiliyetine haiz konumda bulunması gereklidir (Şimşek, 2005:97).

Liderliğe ilişkin temel özellikler beş maddede ifade edilebilir (Charan, 2009:34-36; Çınar, 2014:43). Bunlar;

- **Dürüstlük ve Güvenirlilik Özelliği:** Lider, meydana gelen otoritesini olayları anlama ve sorunları çözme yeteneğinden almaktadır. İnsanlara var olan durumlar hakkında açık ve net bilgiler verirken oluşan durumların nasıl çözülebileceğine dair bireylerden de fikir alır.
- **Esinlendirme Özelliği:** Lider, oluşan yeni öncelikler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacak esinleri verir. Bir nevi onların esin kaynağı olur. Bu şekilde ekibinin korkusuzca yeni önceliklere odaklanmasını sağlar.
- **İyimserlikle Pekiştirilen Gerçekçilik Özelliği:** Lider, gerçekçi bir değerlendirmenin ilk koşulu olarak bir problemi bütün boyutlarıyla anlamak ve ortaya çıkan bütün boyutları olduğu gibi kabullenmek olarak görmektedir. Gerçekten de, bu şekilde yapılan değerlendirme, ortaya çıkan problemleri çözmek için etkili bir silahtır.
- **Yönetimde Yoğunlaşma Özelliği:** Bu özelliğe göre ise lider, çalışanlarla etkileşim halindedir. Çalışanlarına sadece ne yapmaları gerektiğini anlatmakla kalmaz aynı zamanda çalışanlarını etkin bir şekilde dinler, sorularını içtenlikle çözmeye çalışır.
- **Geleceğin İnşasına Cesurca Yaklaşma Özelliği:** Lider yalnızca var olan üzerinden çalışanlarını yönlendirmez. Aynı zamanda, örgütün hedeflerine ilişkin ortaya konulmuş olan ilkeleri ve standartları gerçekleştirmek üzere ekibini harekete geçirir.

Bu temel özelliklerin dışında yapılan çalışmalarda ortaya çıkarılan diğer ortak özellikler; liderin üstün bir zekaya sahip olması, olayları hem analiz hem de sentez yapabilme yeteneği, fikirlerini en iyi şekilde ifade edebilme kabiliyeti ve organizasyonda belirlenmiş misyon ve vizyonlara karşı sabır gösterebilmektir (Eren, 2004:337; Çınar, 2014:44).

Yılmaz'a (2011:17) göre etkili liderlik özellikleri şöyledir:

- **Zekâ:** Etkin kıyas yapabilme, mantıklı olabilme ve düşünebilme yeteneğidir.
- **Kendine güven:** Kişinin kabiliyetli ve etkileyici bir görüntüsünün var olmasıdır.
- **Kararlılık:** En az tereddütle zorlu kararların alınabilmesidir.
- **Başarı gereksinimi:** Başarılı olabilmek için fazla çalışmak ve sorumluluk alabilmektir.
- **İnisiyatif kullanma:** Örgüt işlerinin ifasını çok az denetlemeyle çalışanları teşvik edebilmektir.
- **Yönetmel yetenek:** Başka kişiler ve onların yardımıyla hedeflere ulaşabilmeyi sağlamaktır.

Liderlik, sahip olunan bir tek özellik ile nitelikli bir kişi olmamakla birlikte, bütün özellikleri kendisinde toplayabilmede başarılı olmak ve büyüleyici özellik ile bunları nevi şahsına münhasır olacak bir biçimde birleştirebilmektir. Liderin, organizasyonun hedeflerini ifa etmek ile çalışanlarının ihtiyaç duyduğu her şeyi karşılayabilmek arasında mevcut olan sorumluluk görevi, liderliğin tezatlığı olarak söylenmektedir. Çünkü lider, bir organizasyonun ve çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilecek ortak bir çözüm yolu bulmakla yükümlüdür (Akçakaya, 2010:15).

1.3. Liderlik İle Yöneticiliğin Karşılaştırması

Lider ve yönetici planlama, güçlü olma ve otorite açısından birbirlerinden ayrıldığı görülmektedir. Lider ve yönetici arasında görülen bariz fark, grup amaçlarının ortaya konulması sürecinde görülmektedir. Lider, takipçileriyle birlikte planladıkları hedefleri gerçekleştirebilmek adına takipçilerini etkileyebilmiş olan bireydir. Yönetici ise başkalarının adına çalışan, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için planlayan, örgütleyen, koordinasyonu sağlayan, idare ve kontrol etme ile görevli olan bireydir. Otorite açısından lider, resmi yetkilere ihtiyaç duymazken yönetici ise, kurumundaki pozisyonuna göre belli yetkilerle donatılmıştır (Kılınç, 2009:99).

Çok kaliteli yönetici olup liderlik özelliğine sahip olmayan yöneticiler olabileceği gibi, liderlik yönü güçlü olup yönetici yetisi zayıf olan liderler de olabilir. Fakat bir organizasyonda hem yöneticilik hem de liderlik davranışlarının bir arada bulunmasıyla

sergilenecek yönetim faaliyetinin daha etkin olabileceği düşünülmektedir (Çetin, 2009:23).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi açıklayan en güzel tanımlamalardan biri; bütün yöneticiler liderlik yapamaz, aynı zamanda bütün liderler de yönetemez şeklindedir. Kotter'e göre, liderliğin yönetimin içinde olduğu ve yönetimin içinde de liderliğin olması, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki benzerlikleri oluşturmaktadır. Fakat Kotter bu iki kavramın farklı kavramlar olduğunu ileri sürmüştür. Kotter yaptığı araştırmalar neticesinde, söz konusu olan kavramların arasındaki benzer ve farklı yönleri üçer faaliyet halinde ortaya koymuştur. Bu faaliyetler ise (Dinçer, vd. 2014:327); şunlardır:

Yönetimin geleneksel olarak belirlenen özellikleri:

- Gelecek için belirlenen amaç ve hedefleri planlamak ve bütçelemek,
- Planları başarmak için organize ederek personel ayarlamak,
- Gözlenen sonuçları kontrol etme ve problemler ortaya çıktıkça onları çözmeye,

Liderliğin belirlenen özellikleri ise:

- Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle gidilecek yönü belirleme,
- İnsanlara misyonunu ileterek, onları hizaya sokma ve bu misyona bağlılıklarını sağlama,
- İnsanlara hoş görünen değerler, ihtiyaçlar ve hislerle onları motive etme ve harekete geçirme, böylece onların misyon doğrultusunda hareket etmelerini garanti altına almalarıdır.

Lider, grubun gereksinimlerini öncelikli olarak değerlendirirken, yönetici ise kurumun gereksinimlerine öncelik verir. Lider kuvveti benliğinden alırken, yönetici ise, kuvveti benliğinin dışından alır (Saltürk, 2008: 45-47). Liderlik bir atama olgusuna tabi değilken, yönetici atama ile görev başına getirilir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yönetici çalıştığı kurum adına akılcı kararlar ile problemleri çözendir (Erdoğan, 1996:332). Yönetici, kendisine verilen hedefleri sağlamak için çalışanları denetim altında tutar ve böylece çalışanları motive etmeye çalışır. Etkin liderlerin ise takipçilerin motivasyonunun sağlanması sürecinde sahip oldukları yöntemler; liderin vizyonu,

kurum çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ve alanlarında uzmanlaşmaları için onları yönlendirmektir (Ekici, 2005:7).

Liderlik, yönetimin geleceği ve stratejisiyle ilgiliyken, yöneticilik ise yönetimin gündelik faaliyetlerinin yürütülmesiyle ilgilidir. Yönetici, yönetim vizyonunu gerçekleştirmek için tasarlanan ve uygulanmayı bekleyen prosedürlere ihtiyaç duyarken, lider ise, vizyonu belirler ve gerçekleştirir. Yönetici, yönetim süreçleri yardımıyla çalışanlarını denetleyip onların harekete geçmelerini sağlar. Lider ise, belirlediği vizyona ulaşmak için takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak onların motive olmasını sağlar (Yılmaz, 2011:12).

Yönetici, lider ve lider-yönetici kavramlarının nitelikleri açısından karşılaştırılması Tablo 1.1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Lider, Yöneticilik ve Liderliğin Davranışsal Açıdan Karşılaştırılması

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER-YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararnamelere Uyar	Karar Verir	Karar Verdirir
ÖDÜL VE CEZA	Sarı Zarf Kullanır	İki Tanesini Sallandırır	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte Ettirir	Satar
KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri + Bilgi + Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi + Kâğıtlar	Güç + Otorite	İnsan + Bilgi
YAKLAŞIM	Dinler	Anlatır	Dinler + Anlatır
İŞ	İşi Doğru Yapar	İş Yapar	Doğru İşi Yapar
SORUN ÇÖZME	Pansuman Tedavisi	Ameliyat Yapar	Koruyucu Hekimlik
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç Sayar	Ağaç Diker- Keser	Ormanla İlgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Dolduruşa Getirir	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	İnisiyatif Kullanmaz	İnisiyatif Sahibidir	İnisiyatif Verir

Kaynak: İzgören, 2008:284.

1.4. Liderlik Kavramının Tarihsel Açıdan Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları

Tarihin ilk zamanlarından günümüze kadar liderlik ve liderlik ile ilgili düşünceler insanların ilgisini çekmiş, bu konuda birçok çalışma ve araştırma yapılmıştır. Yıllar boyunca yapılan tüm bu araştırmalara rağmen liderlik konusundaki çalışmalar önemini yitirmemektedir (Ünal, 2012:302). Dünya tarihinde önemli yere sahip olan birçok liderin varlığı, 1900'lardan itibaren araştırmacıların ilgisini, liderlerin sahip oldukları özelliklerin neler olduğunu belirleme çabasına yöneltmiştir. Liderlerin kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşan çalışmaların, liderliğin süreç aralığını açıklamada yeterli olamaması nedeniyle araştırmacılar 1940-1960 yılları arası dönemi de liderlik kavramının davranış boyutlarını dâhil ederek çalışmalarında yer vermeye başlamışlardır. Bu çalışmalar ile farklı liderlik türleri belirlenmiş ve bu türlerin etkinlikleri sorgulanmıştır (Çalışkan, 2011:240).

İnsanlık tarihi boyunca elde edilen bilgiler, liderliğin ilk uygulamalarında, savaşların önemli bir faktör olduklarını göstermektedir. Büyük Sargon, II. Ramses, Girit Uygarlığı ve Harappa Medeniyeti liderlik için çok savaş yapmaları neticesinde kazandıkları lider olma statüsü ile güçlü devletler kurarak birçok medeniyeti idare etme gücünü, savaşlar sayesinde kazandıklarını gözler önüne sermektedir (Grint, 2011:4-8). Lider sözcüğünün ilk çıkış zamanı XIV. yy. olduğu bilinmektedir. Liderlik kavramının ilk kullanım dönemi ise XVIII. yy. sonlarıdır. Hatta İngiliz meclisinin kontrol ve etki alanının kaleme alındığı araştırmalarda ilk kez kullanıldığı görülmektedir (Kırmaz, 2010:208).

Tablo 1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Açıdan Gelişim Süreci

Dönemler	Özellikler			
	1900'lar	Büyük Adam Teorisi	--	--
1900 – 1910	Taylorizm & Fordizm	Bilimsel Yönetim	--	--
1920 – 1930	İnsan İlişkileri	Kitle	Liderlik Özellikleri	Karizma
1940 – 1950	Durumsallık Yaklaşımı	Sistem Analizleri	Öz Etkinlik	--
1960 – 1970	Şirket Kültürü	Kalite Çemberleri	Toplam Kalite Yönetimi	Karar Alıcı Katmanlarının Azalması
1980 – 1990	Kamu Yönetimi Reformu	İş Sürecinin Yapılandırılması	Yetkinlikler	Kıyaslama, Hedefler, Psikometri
2000'ler	Dağıtılmış Liderlik	İzleyicilik	Kimlik	Görev - Komuta

Kaynak: Grint, (2011:10)

1920-1950 yılları arasındaki dönemde psikoloji üzerine geliştirilmiş testlerin aracılığıyla liderde bulunan niteliklerin tespiti için araştırmalar yapılmıştır. 1950-1970 dönem arasını inceleyen araştırmacılar ekseriyetle lider ve takipçilerinin iletişim şekilleri, liderin yetkiye bakış açısı, plan yapma, idare etme yöntemi ve hedeflerini saptama gibi eylemlerin liderin dinamikliğini saptayan önemli unsurlar olduğunu belirlemişlerdir. 1970-1980 döneminde etkin lider niteliklerinin neler olduğunu ve konu açısından liderin neler yaptığı da mevcut durumda araştırmalara dâhil edilmiştir. Böylelikle farklı şartlar altında farklı liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulduğu varsayımıyla pek çok araştırmada bulunulmuştur. 2000 yılından sonra ise liderlik konusunu farklı araştırmacıların çalışmalarında karizmatik ve dönüştürücü liderlik olarak adlandırıldığı görülmektedir (Genç, 2007:47-48).

Liderlik kuramlarının başlangıcı, gelişmesi ve günümüzdeki değişimler ile üzerinde yarım asırdan fazla çalışılmış ve yorum yapılmış bir konudur. Liderlik kuramı günümüzdeki manasıyla XX. yy'den günümüze kadar dört ana aşamadan geçmiştir. Söz konusu aşamalar şunlardır (Çakar ve Arbak, 2003:2):

- **Özellik Kuramları:** Liderlerde bazı özelliklerin mevcut olduğu düşüncesiyle söz konusu özelliklerin saptanması için çalışan kuramlardır.
- **Davranışsal Kuramlar:** Liderliğin davranışsal boyutunu inceleme alanı olarak kabul eder.

- **Durumsallık Kuramları:** Kullanılan yöntemlerle karşılaşılan durumlar için en etkin yöntemi tercih eden liderin etkinliğini ortaya çıkardığını ifade eden kuramlardır.
- **Neo-Karizmatik Kuramlar:** Takipçilerin nezdinde liderde bulunan büyüleyici etki ile takipçileri tarafından olağanüstü özellikler atfedilmesi hakikatine dayanan kuramlardır.

Özellikler Kuramı 1900'lü yılların başında geliştirilen ilk liderlik yaklaşımıdır. Bu kurama göre, liderde yaratılıştan mevcut olan nitelikler ile liderlik vasfı arasında yakın bir ilişki söz konusudur (Kapusuz, 2015:8; Özkan, 2011:9). Özellikler kuramı, liderliğin doğuştan sahip olunan yetenekler sayesinde kazanıldığını, sonradan lider olunamayacağını savunmaktadır. Bu kuram, liderliğin bazı kişilere doğuştan bahşedilen bir ayrıcalık olduğunu ileri sürmektedir (Aykanat, 2010:8).

Özellikler kuramının liderlik kavramında birçok soruyu cevaplamada yetersiz kaldığı gerekçesiyle, davranışsal kuramlar liderlik literatürüne dâhil olmuştur. Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili yapılan önemli araştırmalar ise, Ohio State Üniversitesi'nin yaptığı liderliğe yönelik çalışmalar, Michigan Üniversitesi'nin yaptığı çalışmalar, Blake Mouton'un yönetime yönelik matris çalışması, Douglas Mc Gregor X ve Y teori çalışmaları ve Likert sistem modelinden oluşmaktadır (Gül, 2003:9). Davranışsal kuramların araştırmacıları üzerinde liderlik biçimleri açısından iki temel liderlik tarzı çalışmalarına odaklanmışlardır. Bu liderlik tarzlarından ilki göreve yönelik liderlik tarzıdır. İkincisi ise, bireye yönelik liderlik tarzıdır. Davranışsal liderlik teorisi, sadece liderlerin özelliklerine göre incelemeyip liderlerin ne yaptıkları yönünden incelemektedir. Bu teoriye göre, liderlerin davranış biçimlerinin sonuçları neticesinde başarılı ve etkili lider olup olmadığı ayırt edilebilmektedir. Liderlerin astları ile iletişim biçimleri, yetki devretmede gösterdikleri tavır, idare biçimi ve planlama şekilleri gibi durumlar liderlerin etkinlik potansiyellerini belirleyen faktörlerdir (Aykanat, 2010:11).

Durumsallık kuramı, değişken durumlarda değişik liderlik tarzlarının uygulanması gerekliliğini belirtir (Koçel, 2001:134). Durumsallık yaklaşımı, fevkalade olan bir lider davranışı mevcut statükoya göre çeşitlilik gösterebileceğini ileri sürdüğü görülmektedir. Bu açıdan durumsallık teorileri, hangi durum ve şartlarda, hangi liderlik yaklaşımının ne

olması gerektiğinin saptanması için yapılan araştırmaları önemsemiştir (Yıldırım, 2010:16).

Günümüzün gereksinimlerini karşılamak için geliştirilen neo-karizmatik yaklaşımlar ise karizmatik, vizyon sahibi ve dönüştürücü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003:84).

1.5. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik kavramı, 1980'lerden itibaren önem kazanan bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüştürücü liderlik kavramını ilk kez kullanan olarak bilinen Burns, 1978 yılında etkileşimci liderlik kavramıyla beraber kullandığı bilinmektedir. Dönüştürücü liderlik kavramının çıkış dönemi itibariyle bu kavram ile ilgili araştırma çalışmaları özgüvenli, geniş görüşlü, yüce ahlaklı olma ve karar verme gibi özellikleri kapsamaktadır. Dönüştürücü liderlik, takipçilerine geniş görüşlülük kazandırarak bu duruma takipçilerinin de katkı sağlayabilmeleri için misyon yükleyen ve bir organizasyonda takipçilerinin yaptığı işleri ya da yapabilecekleri işlerden daha çok iş ifa edebileceklerine inandırıp onları motive eden liderlik yaklaşımıdır (Bolat ve Seymen, 2003:62-64). Dönüştürücü liderlik, liderin büyüleyici etki ve ilham verme unsurunu birleştirerek, takipçilerinin örnek aldığı ve özendiğı bir tarzının varlığını kendisinde barındırmaktadır (İşcan, 2006:164).

Dönüştürücü liderlik temelde ne olduğı, takipçilerin kendisine nasıl bağlanacağı bu liderlik tarzının başlıca konusudur (Zel, 2006:189). Dönüştürücü lider özelliklerinin başlıca öğelerini, öğrenme isteklerinin daim olması, cesur, yetenekli ve geniş görüşlülük kabiliyetlerinin yüksek seviyede olmaları oluşturmaktadır (Bolat vd., 2008:182).

1.5.1. Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Unsurları

Yenilik, günümüzün tüm sosyal yapılarında, işletme yönetim biçimlerinde, birey ve toplum davranışlarında, kültürlerde, alışkanlıklarda, istek ve ihtiyaç yapılarında derin bir etki bıraktığı görülmektedir. Oluşan bu yenilikçi yapı değişim temelli bir liderlik anlayışını gerekli kılmıştır. Değişimin getirdiğı yeni liderlik anlayışı ise dönüştürücü liderliktir (Akçakaya, 2010:116).

Burns, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramlarını ilk olarak 1978 yılında “Siyasi Liderler” isimli eserinde dile getirmiştir. Burns, alışılmış liderlik anlayışının doğası gereğinde etkileşimcilik kavramının yer aldığını, takipçilerin trampa yöntemiyle veya örgütte mevcut olan katkılarının karşılığında aldıkları ücretle liderlerin takipçilerine bu şekilde motivasyon sağladığını belirtmiştir (Tucker vd., 1999:287). Burns liderlik üzerinde araştırma yapan bireyleri, lider merkezli yaklaşım çalışmalarını bırakmaya, lider ve takipçilerinin inandıkları amaçları gerçekleştirecek liderlik araştırmalarına çağırmaktadır. Burns’e göre liderlik, seçkin kişiler tarafından gerçekleştirildiğine inanılan ve bu inancın ise liderliğin tarihsel sürecinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Liderler, bireylerin heyecan ve arzularını ortaya çıkarıp, onları yönlendirirler. Bu bağlamda lider, izleyenlerinin değer yargıları konusunda dikkatli olması önem arz etmektedir (Allix, 2000:9).

Burns, liderliği dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak farklı sınıflandırmıştır. Dönüştürücü lider, takipçilerinin gereksinimlerini karşılayan, onları motive eden, onların fiziksel ve zihinsel seviyelerini artıran ve performans üstü çalışma gayretlerine yardımcı olan kişidir. Etkileşimci lider ise, verilen görevi ya da işi yaptıkları takdirde astlarını ödüllendirerek onları etkilemektedir (Güney, 2006:415). Burns dönüştürücü liderlik kavramını, lider ve takipçilerin birbirileri ile etkileşim içinde oldukları ve birbirilerini ahlaki boyutta tetikleyen ve motive eden süreç şeklinde tanımlamıştır. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin hür, faziletli ve barışçıl olmaları gibi ahlak değerleri hususunda bilinç sahibi olmaları için çalışır ve onların korkmak, nefret etmek ve kıskanç olmak gibi hissiyatlarının yok olmaları için çaba sarf ederler (Masood vd., 2006:374). Aynı zamanda dönüştürücü liderler takipçilerinin ısrarcı olma, güç ve hislerinin bütünleşmesi için çalışarak örgütteki bireylere çok nazik yaklaşım örgütte bir örgüt kültürünün oluşması için gayret gösterirler (Bass ve Avolio, 1993:115).

Burns’un çalışmasını geliştirip teori haline getiren Bernard Bass (1985)’tir. Bass’a göre dönüştürücü liderler, takipçilerin örgütün misyonunun benimsenmelerini sağlayan, ilgi alanlarını arttıran ve takipçilerinin bireysel çıkarlarına ket vurup grup yararını sağlayacak yönde onlara rehberlik yapan liderlerdir (Arslan, 2009:133).

Bass modelinin temelini liderlik süreci açısından 3 faktörden oluşturmuştur. Buna göre (Arslan, 2009:133):

- İzleyenlerinin amaçların önemliliği hususunda farkındalık derecelerini yükseltirler,
- Ortak amaçların el üstünde tutulması açısından izleyenlerini ikna ederler,
- İzleyenlerini teşvik edip izleyenlerinin pek çok gereksinimlerini giderirler.

Dönüştürücü liderler, değişim ve dönüşüm için çaba sarf eden, akılcı bir şekilde değişimin gerçekleşmesi için imkan oluşturan ve bunların ifası için cesurca karar alabilenlerdir (Kaya, 2007:33). Bu ise liderin geniş görüşlülük özelliği ile lider bu özelliğini izleyenlerinin ikna olması ile gerçekleştirebilir. Yani dönüştürücü liderin bu özelliği ile örgüt yaşamının daha anlamlı olmasını sağlayarak takipçilerinin heyecan seviyelerini artırmış olur. Böylece, dönüştürücü lider takipçilerinin liderlerini bir model gibi görerek liderlerine adanma düzeyleri yükselmiş olur (Koçel, 2003:605).

Bütüncül bir yapıya sahip olan dönüştürücü liderlik, takipçilerinin benliklerini motive ederek onları yönlendirebilmeye dayanmaktadır. Dönüştürücü bir liderin mutlak surette gerçekleştirmesi gerekenler şunlardır (Seidman ve Mccauley, 2011:46):

- Takipçilerinin birçok kişinin düşlediğinden daha da zirve noktada ifa edebileceği eylemlerde bulunabilmesi için takipçilerini yönlendirerek onları uyandıran bir vizyon ile geleceği oluşturmalarıdır.
- Bilgi ve kabiliyetlerin ciddi ve gerçek birleşim özelliklerinin kendilerinde mevcut olan bireyleri işe almalarıdır.
- İşe alınan bu nitelikteki bireyleri zorlama ve destekleme arasında mevcut olan ince dengeyi gözeterek yönetme eyleminde bulunmalıdır.

Yukl, dönüştürücü liderliğin ortaya çıkması için ihtiyaç duyulan önemli normları davranış yaklaşımına göre ile değerlendirmiştir. Buna göre (Erçetin, 2000:60);

- Vizyonun kabul edilebilir ve açık bir biçimde olması,
- Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için ilk önce stratejinin geliştirilmiş olması,
- Vizyonu tüm bireylerin tanınmasını sağlamak ve yaymak,
- İtimat ve iyi niyetliliğini ortaya koyarak vizyonu gerçekleştirebilmek,
- Vizyon gerçekleşinceye kadar takipçilerine karşı güven verilmesi ve güven duyulması,

- Küçük de olsa elde edilen başarıların diğer bireylerin güvenini pekiştirme niyetiyle kullanmak,
- Başarıların takdirle süslenmesi,
- Kendisine bir görev modeli seçmek ve seçtiği modeli örnek almak,
- Kültür tabularını değiştirmek ve eskimiş olanları elemek,
- Değişimin hızlanması amacıyla tören düzenleyerek bundan yararlanmak.

Dönüştürücü liderler çalıştırdıkları bireylerin inançları, kültürleri ve onlar için değerli olan şeyler ile yakın ilişki kurup çalışanlarını tanımak için gayrette bulunurlar. Dönüştürücü liderlerin istekleri eş süreç zarfında takipçilerinin de istekleri ile aynı olma durumlarına getirip, takipçilerini zorlamadan etrafındakileri büyüleme ve takipçilerine ilham kaynağı olma özelliğidir (Tutar vd, 2003:4). Dönüştürücü liderler, buldukları örgütlerdeki çalışanlara örnek olup kalıcılığı daim olacak değişimlere vesile olan davranışlarda bulunmaktadır (İşçan, 2006:160).

Günümüz itibariyle dönüştürücü liderler çevrelerinde oluşabilecek bütün değişim hareketlerine ayak uydurabilecekleri savunulmaktadır. Nedeni ise, dönüştürücü liderlerin yenilikçi olması sebebi ile yenilikçilik olgusu arayışlarının sürekli olması, mevcut düzeni kullanım açısından araç görmesi ve bu düzenin devam edilmesi anlayışını bırakarak, bu bakış açısını takipçilerine de benimsetmeyi amaçlayan kişiler olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, dönüştürücü liderlik yaklaşımı yenilik ve reform faaliyetlerine kabiliyetli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik yaklaşımı, geleneksel liderlik davranışlarından farklılaştığı görülmektedir (Şirin ve Yetim, 2009:70).

1.5.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderler, geleceğe yönelik uzun vadeli hedefler üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple, dönüştürücü liderler uzun vadeli hedeflerine uygun vizyon geliştirip çalışanların da bu vizyon etrafında bir araya gelmesi ve ortak vizyona uygun çalışmalarını için gayret göstermişlerdir. Ayrıca dönüştürücü liderler, mevcut sistemlerle çalışmak ve içinde bulunulan durumu korumak yerine, yeni vizyona uygun olarak gerekli tüm değişimleri gerçekleştirmek, sistem ve süreçleri bu vizyona uygun hale getirmek için çaba gösterirler (Yukl, 2008, Ertürk vd. 2014:86).

Dönüştürücü liderliğin dayandığı ana konu, yöneticilerin gelenekselliğe yönelen uygulamalar ile mücadele etmesidir. Dönüştürücü liderler, çalışanlarını bireysel değerlendirerek onların ihtiyaçlarını karşılar, şikayetlerini dinler ve onlara ilham verici bir vizyon sunar. Dönüştürücü liderliğin takipçileri ile aralarındaki mevcut etkileşim ve bağlı olma davranışları materyalist faktörlerden oluşmaz. Bu durum manevi davranışlar ile takipçilerini etkileyerek hedefler doğrultusunda onların motivasyonunu sağlayıp lider onları harekete geçirir. Dönüştürücü lider, alışlagelmişliğin ötesinde hareket eder. Kişi, kendisinin çalıştığı kurumda kendini o kuruma ait bir parça gibi görerek daha kaliteli bir verim ile hizmet sunar (Erdem vd., 2009: 200-201). Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin en temel özelliklerinden birisinin çalışanlarının üzerinde etki bırakabilmesi olduğu söylenebilir. Liderler bunun sonucunda çalışanların üzerinde inanç, coşku, güven ve bağlılık oluştururlar. Çalışanlar liderin beklentilerinden daha fazlasını yapma çabasını göstermektedir (Boas ve Dvir, 2003:335).

Dönüştürücü liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2015:417):

- Astlarının kabiliyet ve hüneryleri toplamının tamamının kullanılmasını sağlayarak onların performanslarını arttırmak için onların motivasyonunu sağlarlar,
- Dönüştürücü liderler, astlarında kolektif bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar,
- Astlarının kişisel gelişimlerine odaklanıp astlarının sorunlarına daha yenilikçi yaklaşmasını sağlayarak sorunları çözmeye etkinliklerini artırırlar,
- Dönüştürücü liderler, örgüt içinde ve dışında gerçekleşecek bir dönüşümün gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan tüm gücü kendisi ve astları için üretip bu gücü dönüşüm sürecinin tamamına dağıtırlar,
- Dönüşüm sürecini destekleyip örgütte yeni yapılanmaların oluşuna zemin hazırlarlar,
- Dönüştürücü liderlik sadece en üst seviyede değil örgütün her kademesinde yer alarak dönüşümü gerçekleştirir,
- Dönüştürücü lider, bilgilenen kişilerin güdülenme düzeylerinin artacağı düşüncesinden hareketle astlarını bilgilendirerek sürekli eğitir.

Dönüştürücü lider reform, değişim ve yenilik kavramlarını kendi bünyesinde toplayan ve benliğini değişim ve dönüşüm aracı olarak gören kişidir. Dönüştürücü lider, kullanılan uygulama yöntemlerini uygulamada tekrar kullanmaz. Bunun yerine problemlerin çözümü için tespit ettiği yeni kaynaklar ile bu olumsuzluğu gidermeyi tercih eder. Çalışanlarının yeni fikirlerini uygulamalarını onaylar. Çalışanların güçlü yanlarını ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüştürücü liderler, takipçileri ile iletişimlerinin etkinliğini artırarak onların motivasyonunu sağlarlar. Sağladıkları bu pozitif motivasyonu kullanarak, cesur değişim ve dönüşümlerde takipçilerinin güvenlerini kazanmış olurlar (Uzer, 2010:36-37).

Cesur davranabilme yeteneği, özgüveni ve cesareti, dönüştürücü liderlerin önemli özelliklerindedir. Çetin sorunlarla karşılaşmak, var olan oluşumu değiştirmek gibi problemler dönüştürücü liderlerin yeni bir yapı oluşturabilmesinde karşılaşacağı durumların başında gelmektedir. Bunların oluşum süreçlerinde dönüştürücü liderler, değişimi gerçekleştirme sürecinde karşılaşabileceği dirençleri önceden görür, tedbirlerini alır ve özgüveni ile sonuca ulaşır. Dönüştürücü liderlerin bir diğer özelliği olan karizma ise, takipçilerin planlanan hedeflerin ifası için üst düzey çaba göstererek lidere bağlılık derecelerini artırmak düşüncesi ile lider tarafından kullanıldığı görülmektedir. Karizma sahibi olan liderler, takipçilerinin düşlerini filizlendirir, onlara esin kaynağı olur ve onların başarılı olmalarını sağlarlar (Zeren, 2007:52-56).

Dönüşümcü liderliğin ölçülebilirliği Bernard Bass'ın geliştirmiş olduğu dönüştürücü liderlik anketlerine dayanmaktadır. Bu çalışmalarda yaptıkları mülakatlara dayanarak oluşturulan ve liderliği tanımlayan sayısal araştırmalar da kullanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak ikinci örnek ise Tichy ve Devanna tarafından yürütölen ve büyük şirketlerin üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Tichy ve Devanna etkili dönüşümcü liderlerin özellikleri olarak şunları paylaşmışlardır (Tichy ve Devanna, 1986:30-32; Luthans, 1995:358; Berber, 2000:3350; Keçecioğlu, 1998:30).

- Dönüşümcü liderler cesurdurlar.
- Yaşamları boyunca öğrenen kişilerdir.
- Dönüşümcü liderler insanlara inanırlar.
- Örgütsel değerleri sürdürürler.

- Dönüşümcü liderler ileri görüşlüdürler.
- Onlar karmaşıklık, belirsizlik gibi sorunlarla başa çıkma yeteneğine sahiptirler.

Dönüştürücü liderlikte espri anlayışının da takipçileri arasında etkin olan bir nitelik olduğu söylenmektedir. Espri anlayışı lider yorumlarının ve hareketlerinin mizahi bir eylemle lider tarafından izah edebilme yeteneğidir. Espri anlayışının güçlü olduğu lider, gerilmiş olan ortamı yumuşatabilmek, bireyler arasında iletişimi daha rahat kurabilmek ve yapılması gereken işlerin unutulması durumunda hatırlanabilecek şekilde davranış sergileyendir (Doğan, 2005:106).

1.5.3. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Burns (1978) ele aldığı liderlik isimli çalışma ile dönüştürücü liderlik kavramı ortaya çıkarmıştır. Bass (1985) da liderlik ve beklentilerin ötesinde performans isimli çalışması ile dönüşümcü liderlik kavramının geliştirilmesini sağlamıştır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262). Bass (1985), Bass ve Avolio, (1990, 1993 ve 1995), Bass (1997), Bass ve Steidlmeier (1999) yaptıkları çalışmalar sonucunda dönüştürücü liderliğin boyutlarını; karizma (idealleştirilmiş etki), entelektüel uyarım sağlama, bireysel ilgi, ve ilham kaynağı olma olarak belirlemişlerdir.



Şekil 1.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

1.5.3.1. Karizma (İdealleştirilmiş Etki)

Dönüştürücü lider, takipçilerinden takdir ve saygı görür. Kendileriyle özdeşleşen takipçileri liderlerine öykünürler ve dönüştürücü liderler takipçileri için bir rol modeldir (Kaygın ve Güllüce, 2012:267). Lider, karizması ile karma bir misyona sahip olabilmenin önemini ortaya çıkarır. Lider, belirlediği amaçları gerçekleştirmek için fedakâr eylemlerde bulunmaya, yardımsever fiilleri göstermeye ve ahlakın davranışsal seviyelerini artırmaya çalışır (Gül ve Şahin, 2011:242). Dönüştürücü lider sahip olduğu geniş görüşlülük özelliği ile takipçilerine görevlerinde bilinçli olmayı, saygınlık ve itimat kazandırır (Schermerhorn vd., 1994:512).

Liderin büyüleyici etki özelliği, dönüştürücü liderlik kavramında önem arz eden faktörlerden bir tanesidir. Bass ve Avolio, idealleştirilmiş etki boyutunu karizma kavramından ayrı değerlendirip lider ve takipçileri arasındaki etkileşim ile geniş görüşlülük ve amaçların saptanması için gerekli olan davranışların kapsadığını söylemişlerdir (Minibaş ve Erkmén, 2008:86).

Bass, dönüştürücü liderlik kavramının bir faktörü olan büyüleyici etkiye sahip olan liderin takipçileri ile aralarında olan ilişkilerinin ayırt edilmiş bağlılık duygusunu dönüştürücü lider ortaya çıktığı anda oluşturulabileceğini öne sürmektedir. Dönüştürücü liderler için büyüleyici etki özelliğine sahip olmak şarttır ama dönüştürücü lider oluşum sürecini izah etmede tek başına yeterli olmamaktadır (Karip, 1998:447). Lider, takipçilerine belirlediği vizyonu iletmesi gerekmektedir. Lider iletişimde başarılı olamazsa, belirlediği vizyonun önemle iştigal etmesi durumu takipçileri için bir anlam ifade etmemektedir (Çobanoğlu, 2003:14).

Liderin, takipçilerine değişimi ifa edebileceklerine ikna edip, onları buna inandırarak bir misyon etrafından birleştirebilmek için öncelikle bütün sorumluluğu üstlenmelidir. Lider, bunların olabilmesi için öncelikle yapacaklarını yalın ve net bir biçimde anlatmalı ve anlattıklarını da hayata geçirmelidir (Özden, 1999:213). Dönüştürücü lider, takipçilerinden üst düzey verimlilik sağlayabilmeleri için manevi bağlarını güçlendirmelidir. Bundan dolayı lider için büyüleyici etki niteliğine sahip olmak vazgeçilmezdir (Çakar, Arbak, 2003:85).

1.5.3.2. Entelektüel Uyarım Sağlama

Entelektüel uyarım sağlama, liderin takipçilerini yaptıkları işler ile ilgili düşünmeye, sorular sormaya ve bu sorular karşısında çözüm yolları üretmeye sevk eder. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin yaptığı hatalar karşısında onları herkesin önünde eleştirmez, aksine takipçilerine zorlayıcı işler verir ve bu işleri kendi yaklaşımlarını kullanarak tamamlamaları için cesaretlendirirler (Omar ve Hussin, 2013:348-349). Entelektüel uyarım sağlama boyutunda, dönüştürücü liderler çalışanlarının statükoyu sorgulamaları için teşvik edici ve aynı zamanda organizasyonla ilgili problemlere yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla çözümler üretebilmelerini sağlayacak davranışlarda bulunur (Kreitner ve Kinicki, 2009:487).

Entelektüel uyarım sağlama, takipçilerin yeni fikirler peşinde koşması ve onların yenilikçi bir bakış açısıyla düşünmesini sağlar. Entelektüel uyarım sağlama boyutu, dönüştürücü liderlerin yenilikçi fikir ve davranışlarla takipçilerinin düşünme devamlılığını oluşturduğu anda ortaya çıkar. Dönüştürücü liderler entelektüel uyarıma itimat ettikleri için, içinde buldukları hali kabullenmez ve bundan dolayı devamlı öğrenmeye teşvik ederek takipçilerinin birer yenilikçi olmalarını sağlamaya çalışır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:5).

Entelektüel uyarıma sahip dönüştürücü liderler, takipçilerini karşılaştıkları problemlere karşı yeni ve farklı davranış yöntemleri sergilemeleri hususunda cesaretlendirir. Bu boyutta lider, takipçilerinin sorunların etrafında oluşan koşulları tekrar düşünmeye ve değerlendirmeye yönlendirir. Sorunların çözümü esnasında mantıkları ile birlikte sezgilerini de kullanmaya teşvik eder. Entelektüel lider, sorun gidermede kendine has davranış biçimlerini kullanıp takipçilerini geliştirenlerdir. Takipçiler sonuç olarak, kimseden yardım almadan sorunları giderip yenilikçilik özelliğine sahip bireyler olurlar (Bass ve Avolio, 1990:23).

Entelektüel uyarım sağlama, organizasyonların yenilik süreci döneminde etkin olan dönüştürücü liderin niteliklerindedir. Dönüştürücü lider, yeni dönüşüm ve değişimler için izleyenlerini motive ederek yönlendirmeye çalışandır. Entelektüel uyarım sağlama, liderlerin takipçilerinin sorunlarını ve onların bu sorunların

giderilmesinin yanında onların inanç ve değerleri hususunda da düşünmeye iten güçlü bir özelliktir. Entelektüel uyarım (Jandaghi vd., 2009:360):

- Temel varsayımları tekrar incelemek ve sorgulamak,
- Problemlerin çözümünde farklı yollar aramak,
- Diğer kişileri probleme çeşitli yollar ile yaklaşmaları için zorlamak,
- Bilinegelmiş problemleri çözmek için bireyleri yeni düşüncelere yönlendirmek,
- Sorgulanmamış fikirleri ele alıp değerlendirmek için bireyleri yönlendirmek gibi faktörlerden oluşur.

Entelektüel uyarım sağlama, yaratıcılık ve yenilikçilik sorununu açıklar. Dönüştürücü lider, varsayımların sorgulanması, sorunların tekrar değerlendirilmesi ve klasik konulara yenilenmiş metotlar ile yaklaşarak takipçilerini yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarına sahip olabilmeleri konusunda motive etmektedir. Dönüştürücü liderler, karşılaştıkları güçlükler ile başa çıkabilmek için takipçilerinin klasik davranışlar ve düşünme şekillerini değerlendirerek bu sorunlara karşı farklı yaklaşım geliştirebilmelerine imkân sağlarlar. Liderler takipçilerinin eskiden uygulamaya aldıkları klasik çözümleme yöntemlerini sorgulayarak farklı yaklaşımlar geliştirmelerine yönlendirip onların düşüncelerini rahatça sunabilmeleri amacı ile rahatlatıcı bir iklim oluştururlar. Liderler bunların sayesinde, organizasyonun güncelleşerek daha da etkin bir biçimde ilerleyebilmesi için takipçilerinin yenilikçilik performanslarını artırarak mevcut potansiyellerini ortaya çıkarır (Tosun, 2015:17).

1.5.3.3. İlham Kaynağı Olma

İlham kaynağı olma boyutu liderin, takipçilerine zaman içinde karşılaştıkları sorunları aşabilmeleri için motivasyon sağlamaları, örgüt faaliyetlerini daha da iyi yapabilmeleri hususunda onlara esin kaynağı olup güven vermeleridir. Bu özelliğe sahip olan dönüştürücü liderler, takipçilerine iyimser davranarak onları ortak vizyon çerçevesinde hareket etmesi için motive ederler. Ayrıca dönüştürücü liderler grupsal sinerjiye çok önem verirler (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012:60).

Dönüştürücü liderin ilham kaynağı olma boyutu, organizasyon içerisinde iyi bir performans göstermenin önemini takipçilerine vurgular ve onlara organizasyonun misyonlarını yerine getirebilmeleri için yardım eder. Bass ve Avolio çalışmalarında, bu

tip davranışları sergileyen liderlerin takipçilerini etkileme konusunda daha etkili olduklarını söylemişlerdir. Aynı zamanda bu liderlerin, organizasyonun vizyon ve hedeflerini açıklama konusunda iletişim yeteneklerinin oldukça güçlü olduğunu ve takipçilerine anlayabilecekleri en basit yolla aktarabildiklerini ileri sürmüşlerdir (Omar ve Hussin, 2013:348).

Liderin, takipçilerinin yeni bir düşüncenin kabul edilmesini sağlamak gibi bir sorumluluğu da mevcuttur. Bundan dolayı dönüştürücü lider hareketleri ile takipçilerini etkilemeli ve motive etmelidir. Dönüştürücü liderliğin önemli ilkelerinden bir tanesi de, mevcut çevrenin şart ve koşulları zorlu olmasına rağmen takipçilerinin motivasyonunu sağlamaya, onların ikna olmalarını kabul ettirebilmesidir (Gül ve Şahin, 2011:243).

Liderlerin ilham kaynağı olma özelliği şu şekilde açıklanmıştır: Beklentilerin karşılanması ile eylemlere yön veren sembolik şekillerden yararlanarak, önem arz eden amaçların basitçe açıklanmasıdır (Çelik, 2003:144). Telkin ile güdülemek, ilham vermek biçiminde de tabir edilir. Dönüştürücü liderler, gelecek ile ilgili pozitif bir tavır sergiler, takipçilerine güvenir ve onlar için moral kaynağı oluşturur (Karip, 1998:447).

Organizasyonda yeni fikir ve iş oluşumlarının farkındalığını hissettirmek, karşılaşılan sorunların algılanabilmesi amacıyla takipçilerinin motivasyonunu sağlamak ve bağlılık hislerini organizasyon için yönlendirmek telkinle güdülenme boyutunun niteliklerindedir. Telkinle güdülenme özelliği, organizasyon ilkelerini değerlendirip takipçilerine değerlendirilen ilkelerin dahilinde hareketlenmelerini sağlar (Faraha vd., 2011:212-213).

Lider, ilham kaynağı olma özelliğini kullanarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve örgüt performansının artması amacıyla takım ruhunun oluşması için gerekli olan eylemlerin teşvikini sağlar. Lider takipçilerinin morallerini yükseltmek için gerekli konuşmaları yapıp onların heyecanlarını yükseltir (Bass ve Avolio, 1990). Şayet, takipçilerinin paylaştığı bir misyon ve vizyonu varsa, liderin ilham kaynağı olma isteği yüksek olur. Yani lider takipçilerde coşku ve itimat oluşturup, zorlu engeller karşısında işlerini daha kolay yapabilmeleri amacıyla takipçilerine güçlü ve iyimser olmalarını empoze eder. Hatta, yeni oluşturduğu yapıcı iş yöntemleri ile çalışanlarının iş yükünü ve görevlerini azaltmak için çalışır (Avolio vd., 1991).

1.5.3.4. Bireysel İlgî

Bireysel ilgî, liderin izleyenlerinin kişisel analitik kabiliyetleri ile ilgili bir özelliktir. İzleyenlerin örgütün süreçsel anlamda dönüşüme olan katkılarını ve izleyenlerinin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve kabiliyetlerinin doğru şekilde saptanması gerekliliğini belirler. Bu bağlamda dönüştürücü lider, tüm takipçilerini kişisel açıdan motivasyonlarını nasıl sağlayacağını bilmekle mükelleftir (Gül ve Şahin, 2011:243).

Lider, takipçilerinin öğrenmelerini gerektiren şeyler için fırsatlar oluşturmalı, onlara desteğini vererek yol gösterici bir rol üstlenmelidir. Dönüştürücü lider, bireysel ilgî özelliğini kullanarak her bir takipçisinin değerli olduğunu onlara hissettirmelidir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013:5). Dönüştürücü liderin, çalışanlarının isimlerini ve onlarla eskiden yaptığı konuşmalarını hatırlaması, onlara saygılı davranması ve doğruları söylemesi gibi basit incelikler bile bireysel ilgî göstermeye örnek olarak verilebilir (Kreitner ve Kinicki, 2009:487).

Dönüştürücü lider, örgüt üyelerinin her birine kabiliyet ve bilgileri açısından değerli bir fert olarak davranır. Onları görevlendirme ve ödüllendirme eylemini bireysel olarak gerçekleştirir. Lider, takipçilerinin kişisel gelişimlerini ve örgütün büyümesini sağlayacak bir örgütsel kültür oluşum yapılanmasını oluşturacak kabiliyet ve kapasitede olmalıdır (Ticlau ve Mora, 2012:80).

Bireysel ilgî özelliğinin gayesi, takipçilerin gereksinimlerini ve üstün özelliklerini belirlemektir. Dönüştürücü liderler elde ettikleri bilgileri izleyenlerinin potansiyel seviyelerini artırmak için kullanırlar. Lider bireysel ilgî özelliğini göstererek örgüt üyelerini dinleme açısından aktiftir (Eraslan, 2003:45).

Dönüştürücü liderliğın 4 boyutu olduğunu belirleyen Bass (1996), takipçilerin ihtiyaçlarını belirleyip baştan tekrar konumlandırabildiğı durumlar sonrasında lider takipçileri tarafından bir model olarak seçilmektedir. Devamında, örgüt planlarının gerçekleşeceği eylemlerin yapılış sürecinde çok sağlam bir vizyon oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı dönüştürücü liderlik, organizasyonlardaki değışme ve dönüşmenin cihetini belirleyen önemli bir faktördür (Tetik, 2014:270-272).

1.5.4. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Burns, liderliği etkileşimci liderler ve dönüştürücü liderler söylemiyle iki farklı sınıfta incelemiştir. Etkileşimci liderliği, iş için gerekli olan davranışsal özelliklerin oluşturduğu bir yönetme şekli olduğu anlamına geldiğini söylerken, dönüştürücü liderlikte ise, örgüt için planlanan hedeflere ulaşabilmek amacıyla ilk önce çalışanların zihin yapılarının dönüşümlere adaptasyon sağlayabilmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Tutar, vd. 2012:3, Gürel, 2014:146-149). Bu iki liderlik için yapılan karşılaştırma, dönüştürücü liderliğin ayırt edici özelliklerini belirlemek ve dönüştürücü liderin özelliklerini öne çıkarma noktasında faydalı olacaktır. Etkileşimci lider ve dönüştürücü lider arasındaki farklar ise şu şekildedir (Gürel, 2014:147-149):

- Dönüştürücü lider, takipçilerinin motivasyonlarını artırmaya odaklanırken, etkileşimci liderin odaklandığı nokta takipçilerinin şahsi bilgilerini takip etmesidir.
- Etkileşimci liderde, sorumlu, kararlı ve doğru olmak gibi olgular önemliyken, dönüştürücü liderde bunlara ilaveten adaletli ve özgürlükçü olmak gibi olgular da önemli olup, astlarını motive etmektir.
- Dönüştürücü liderler, çalışanlarını planlanan hedefler ışığında bilgilendirip, örgüt amaçlarının çalışanların amaçlarından daha üst önem seviyesinde olduğunu dile getirirler, etkileşimci liderler ise çalışanlarını planlanan hedefler ışığında bilgilendirmek öncelik sırasında önemle iştigal etmez.
- Etkileşimci liderlik, geçmiş zamana bağlılığını devam ettirerek bugünü takip ederken, dönüştürücü liderlik yenilikçiliğe bağlanarak geleceği takip etmektedir.
- Etkileşimci liderlikte, bireyler çalışanlarını maddiyat ve makam değerleri ile ödüllendirirken, dönüştürücü lider çalışanlarına esin kaynağı olup çalışanlarının bir vizyona sahip olmalarını sağlar.

Tablo 1.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Kıyaslanması

Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Karizma: Vizyon ve görev duygusunun edinilmesini sağlar, gurur aşılır; saygı ve güven kazanır.	Koşullu Ödül: İyi performanslara ödülle karşılık verir, başarıları değerlendirir.
İlham Verme: Yüksek beklentiler vaat eder, çabaları bir noktada toplayabilmek için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.	İstisnalı Katılım (Aktif): Kural ve standartlardan sapma olup olmadığını gözlemler, doğru zamanda müdahale eder.
Entelektüel Uyarım: Zekayı, akılcılığı, dikkatli problem çözme yeteneğinin ilerlemesini teşvik eder.	İstisnalı Katılım: (Pasif): Sadece standartlar sağlanamadığında müdahale eder.
Bireysel Değerlendirme: Astlarıyla bireysel olarak ilgilenir, destekler, tavsiyelerde bulunur.	Laissez-Faire: Sorumluluklarından feragat eder ve karar almaktan kaçınır.

Kaynak: Bass (1991: 22)

II. BÖLÜM

Bu bölümde, örgüt kavramının tanımı ve özellikleri, yenilik ve yenilikçilik kavramları, örgütsel yenilikçilik kavramı ve kapsamı ile örgütsel yenilikçiliğin boyutlarını oluşturan kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

2.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Örgüt sözcüğünün kökeni, Yunanca *organon* (uzuv) kelimesinden geldiği bilinmektedir (Morgan, 1986:20; Minaslı, 2013:6). Türk Dil Kurumu ise örgütü, “*ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” olarak açıklamıştır (TDK, 2017). Literatürde örgüt kavramına farklı bilim dallarınca farklı tanımlamalar geliştirilmiştir. Örneğin psikoloji örgütü, en az iki kişinin bilinçli olarak planladığı eylemleri gerçekleştiren karışık sosyal bir oluşum olarak tanımlarken, sosyoloji ise örgütlerin küçük topluluklar olduğunu söylemektedir (Bakan vd., 2004:6).

Örgüt kavramı genel olarak üç farklı anlamda dile getirilmektedir. Bunlardan ilki sosyal sistemdir (Efil, 2005:5). Bu sistem, sosyal yapıyı içinde barındıran kurumlar olarak ifade edilmektedir. Bahsi geçen kurumlar toplumsal yaşamın temelidir. İşletmeler, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları bu kurumlara örnek olarak verilebilir. İkinci anlamı da yapı manasındadır. Yapı ise örgütün işlerini, görevlerini, çalışanlarını ve bunların arasındaki iletişimi açıklamaktadır. Örgütün üçüncü anlamı ise örgütün oluşum aşamaları olarak belirlenmiştir. Bu aşamalar bir organizasyon oluşumunu planlamak ve bu planları gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. (Genç, 2005:57; Özdaşlı, 2010:99).

Örgüt kavramını, örgüt bilimciler farklı bakış açılarıyla ifade etmişlerdir. Katz ve Kahn’a (1977:18) göre örgütler, bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin standartlaşmış eylemlerinin toplamıdır. Parsons’a (1981:75) göre ise örgüt kavramı, planlanan özel hedeflere ulaşmak için oluşturulan sosyal birimlerdir (Aytaç, 2004:191).

Örgütün başka bir tanımı ise, ortak bir hedef için bir araya gelen bireylerin eylemlerini, belirlenen kurallar çerçevesinde birleştiren yapı olduğu anlaşılmaktadır. Bu

yapı içinde gerçekleşen eylemler, bireylerin karşılıklı davranışlar bileşenidir. Bu bileşenler sayesinde örgüt yapısı tanımlı hale gelmektedir. Örgüt yapısı, karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçlerini kendi içinde barındırması dolayısıyla, örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgüt içindeki biçimsellik de, yapı olarak en önemli özelliklerden biri olarak kabul edilebilir (Hicks ve Gullet, 1975:32). Çünkü planlanan örgüt yapısı, oluşturulan grubun faaliyetlerini, öğelerini birbirleri ile uyumlu halde çalışmasına izin veren sistemdir (Peker, 1995:61).

Buraya kadar belirtilen örgüt tanımlarının toplamından yola çıkarak örgüt kavramı; en az iki kişi ya da bir grubun amaçlanan hedefleri gerçekleştirebilmek için yapılacak eylemlerin sonucunu meydana getiren işbirliği sistemidir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). Örgütler planlanan hedeflere ulaşmak için oluşturulmuş toplumsal sistemlerden meydana gelmektedir. Bu hedefler örgütlere kendilerine özgü nitelikler kazandırmaktadır. Örgütün hedefleri, sadece kâğıt üzerinde belirlenen hedefler bütününden oluşabilirken, örgüt mensupları arasında kabul edilen doğal hedeflerden de oluşabilmektedir (Hasanoğlu, 2004:45).

Toplumlar kendi gereksinimlerini karşılayabilmek ve karşılıklarına çıkacak problemleri çözerek refah seviyelerini yükseltebilmek için bazı kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, bu söylenenlerin gerçekleşmesini sağlayacak, toplumların her türlü sıkıntılarını giderecek olan kurumlardır. Bu kurumlar örgüt kavramını, toplum içerisindeki bireylerin işbirlikleriyle meydana getirirken örgüt ve uygarlık sözcüklerinin birbirilerinden farklı kelimeler olmadığını da ortaya koyar (Pulat, 2010:4-5).

Örgüt kavramı tanımlamalarının pek çok kısmı metaforik alıntılardan meydana gelmektedir. Bundan dolayı örgüt kavramının çok fazla tanımı olması örgütün insan, yapı, sistem, teknoloji ve makine gibi tanımlanmasına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012:423). Örgüt üzerine geliştirilen çok sayıda bu tanımlamaların ortak noktası, toplumu oluşturan bireylerin ortak hedefleri pozitif sonuçlara ulaştırabilmek için aynı çatı altında birleşmiş olmalarıdır (Öztekin, 2002:65).

Örgütler mevcut durumlarını korumak ve bu durumlarını devam ettirip paydaşlarına fayda sağlamak için çalışırlar. Bu bağlamda örgütler ve örgütlerin buldukları bölge birbirinden ayrı biçimde düşünülmemelidir (Yılmaz, 2006:66-67).

Bir örgütte alınan kararlar o örgütün yapısı ile paralellik gösterir. Ters durumda örgüt içerisinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Çünkü örgütün oluşumu, kişileri ve bu kişilerin arasındaki ilişkiler de örgüt yapısını etkileyerek belirlemektedir. Yönetim tarafından saptanan ilişkilerin bazı bölümleri biçimsel ilişkiler olurken, kişisel ve kişilerarası davranış sonrası oluşan ilişkiye de biçimsel olmayan ilişkiler denilmektedir. Sonuç itibariyle örgüt, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt olarak iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır (Özdönmez vd. 1998:88):

- ***Biçimsel Örgüt (Formel Örgüt):*** Örgüt personelinin emir, yönerge, kural ve yöntemlerden yola çıkarak hangi personelin kime bağlı olup kimden emir aldığını, görev ve yetkilerinin ne olduğunu açıklayan örgüt türüne biçimsel örgüt denir (Tosun, 1992:235). Bu örgüt yapısı, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için oluşturulan ilişkiler topluluğudur (Tutar, 2000:156).
- ***Biçimsel Olmayan Örgüt (İnformel Örgüt):*** Biçimsel olmayan örgüt, üyelerinin kendi aralarındaki ilişkilerden oluşmuş dinamik bir ağıdır. Bu ilişkiler biçimsel örgütteki gibi kâğıt üzerinde belirlenemeyip örgüt işlerinin devamlılığı konusunda biçimsel örgüt kadar önemlidir. Bu örgütlerin durumları her kurum için farklı oluşum şekillerine sahiptirler. Dinamik bir yapıda buldukları için her zaman değişim halindedirler. Bu örgüt, örgüt üyeleri için bir iletişim kaynağı olup iletişim kanalları sadece haber iletmemektedir. Bu kanallar, örgüt üyeleri tarafından deneyimleri paylaşmak, yenilikleri aktarmak, yeni fikirlere destek vermek için çok sık kullanılmaktadır (Thompson, 2003:112-115; Solmaz, 2006:566). Bu örgüt türü niteliksiz ve gayri resmi olup hukuki olarak bir yaptırım söz konusu değildir. Örgütte üyeler arasında yardımlaşma olduğu için sorunlar birlikte çözülerek giderilmeye çalışılmaktadır (Tortop vd., 1999:80).

2.2. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramları

Yenilikçilik kavramı, Latince “innovane” kelimesinin kökünden türetilmiş olup yabancı literatürde “novation” şeklinde ifade edilmektedir. Türkçe literatürde ise; yenilikçilik veya yenilenme olarak adlandırılmaktadır (Eraslan vd. 2008:24).

Yenilenme, Latince dilinde değiştirmek manasına gelen “innovore” sözcüğünden türetilen bir kavramdır. Bu kavram örgütsel literatürde birçok farklı şekilde tanımlanmıştır (Narayanan, 2001:67). Mesela, Peters ve Waterman’a göre yenilik; çevrede meydana gelen değişimlere yanıt verebilme yetisi ve yeni ürün üretme çalışmasıdır. Drucker’a göre ise yenilik kavramı; toplumun refah seviyesini yükselten olgudur. Moguee ve Schact yeniliği, teknolojiyi ön planda tutarak; yeni endüstri alanları oluşturma, kaliteli ürün ve üretim süreci olarak ifade etmektedir. Tushman ve Nadler yeniliği, ürün ve süreç açısından değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeye göre yenilik, yeni ürün, süreç ve hizmet oluşturma olarak belirtilmiştir. Brown ise yeniliği, ürünün, sürecin ve uygulamaların fark oluşturması ve değer katması için daha da iyileştirme faaliyetleri şeklinde açıklamıştır (McAdam vd., 2000:140; Naktiyok, 2007:213). Yenilik özet olarak, bir fikri, yeni bir ürünü mal veya hizmete dönüştürebilmek anlamına gelir. Yani daha açık ve basit bir ifadeyle yenilik, bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlanan uygulama neticesinde sonlanan bir kavramdır diyebiliriz (Ayhan, 1999:5).

İnovasyon kavramı, 21. yy’de çok kullanılan bir kavramdır. Fakat bu kavram üzerinde ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Örgütlerde oluşan problemlere karşı çözüm aşamaları neticesinde inovasyon kavramı ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların dışında gerçekte değişimler, organizasyonun çalışması ve yöntemini yenileyerek teknoloji yardımıyla belirlenen hedeflere ulaşabilmesidir (Harrison, 2013:74; şengül, 2015:143).

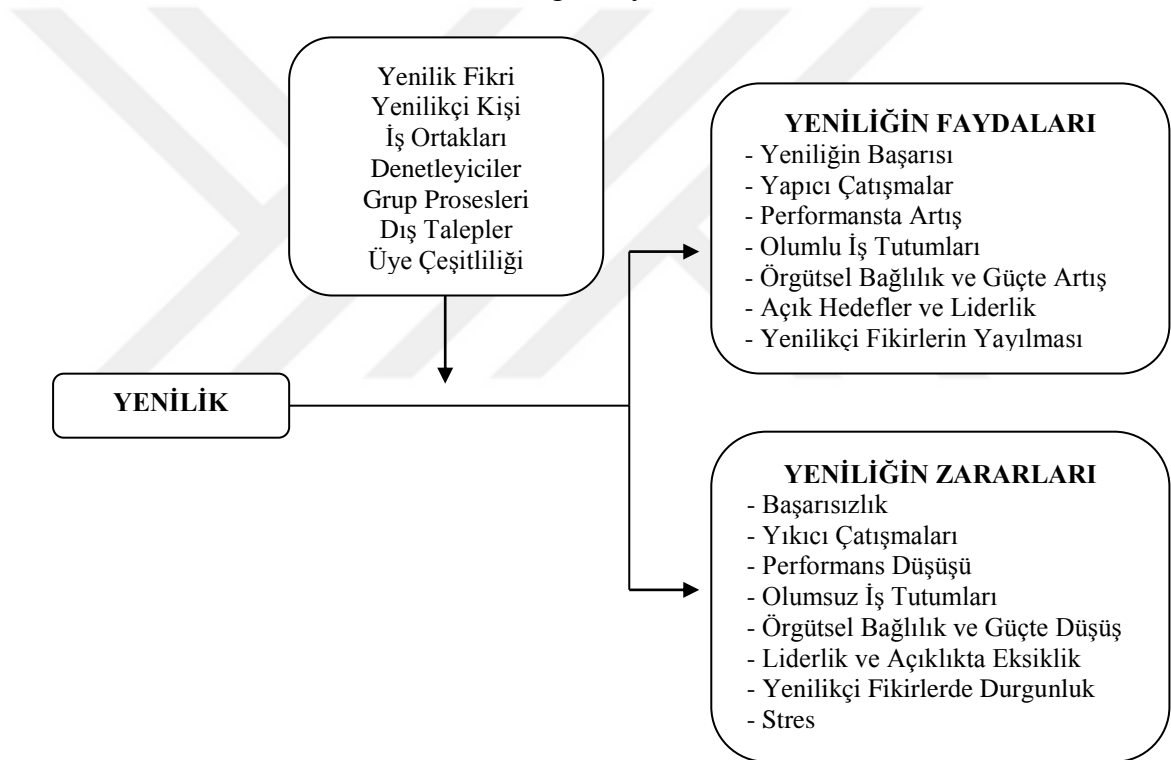
OECD’ye göre inovasyon, hizmet kalitesini artıran, hizmet sunum maliyetini minimum seviyede tutan ve hizmetten faydalananların hoşnutluk derecelerini yükselten yeniliklerdir. Hizmet politikalarının yenilikte açık ve hissedilir olması önemlidir. Organizasyonda sunulan hizmet veya ürün yeniliği inovasyon kapsamı alanına girmeyebilir. Çünkü bir yenilik nitelik açısından yeni olup olmadığı tüm örnekler için ayrı ayrı belirlenerek değerlendirilir. Organizasyonun içinde uygulanan yöntemlerin organizasyon için önemli ölçüde yenilik oluşturması esası dikkate alınmaktadır (Ak, 2013:27-28).

Literatürde yeniliğin tanımı iki farklı yaklaşım ile karşımıza çıkmaktadır. Bazen “şey” bazen de “süreç” olarak tanımlanan yenilik kavramı Rogers (1983:11) tarafından; yeniliği kanıksayan birimler veya kişiler için yeni olarak tasdik edilen her fikir,

uygulama veya nesne olarak tanımlanmıştır. Dosi'ye (1988:222) göre ise yenilik; yeni bir ürün, yöntem ve örgütsel yapılanmayı keşfederek, araştırarak, geliştirerek veya taklit ederek benimseyip onu ticari meta haline getirmek olarak tanımlanmıştır. Yukardaki tanımlardan anlaşıldığı üzere yeniliğe birinci tanımda ürün, ikinci tanımda da süreç anlamlarının nasıl olduğu açıklanmıştır (Oğuztürk, 2003:254).

Yenilik kavramı Schermerhon'a (2007:333) göre ise, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Buna göre, yeni bir ürün üretimi için gerçekleştirilen eylemler ve örgütsel yenilikçiliğin kendine özgü bir durum olduğunu söylerken, yeniliğin sonuç anlamı da; yeni mal ve hizmetlerin yenilik faaliyetleri sonucunda elde edildiğini söylemektedir.

Şekil 2.1. Yeniliğin Faydaları ve Zararları



Kaynak: Janssen vd., 2004; Karakuş, 2014:37.

Bir yenilik yapılması düşünüldüğünde, bu yeniliğin örgüte sağlayacağı avantajlar ve dezavantajlar dikkate alınmalı veya SWOT analizi yapılmalıdır. Yenilik sürecinin başarılı olması halinde performans artışı, olumlu tutumlar sağlanması, örgüte bağlılıkta artış ve daha güçlü bir örgüt yapısı ile yenilikçi fikirlerinin geliştirilmesi ve tüm personelin bu doğrultuda faaliyette bulunması gibi örgüt açısından bazı avantajlar ortaya çıkacaktır. Fakat yenilik sürecinin olumsuz sonuçlanması performansta düşüş, olumsuz

tutumlar sergilenmesi, örgüt olan bağlılığın zayıflaması ve stresli bir çalışma ortamının oluşması gibi maliyetler ile örgüt yüzleşmek zorunda kalacaktır. Ancak firmanın başarısı için söz konusu bu dezavantajlar örgütü korkutmamalı, aksine yenilik fikri ve yenilikçilik düşüncesi tüm çalışanlara aşılansarak yenilikçi ve rekabetçi bir ortam sağlanmalıdır.

Fırsat tanımlama açısından yenilik, imkânı sağlamak, rekabet avantajı kazandırmak ve yeni değişim getirmek ile birlikte bir örgüte başarı olarak pek çok fayda sağlamaktadır. Bu faydaların bir kısmını şöyle ifade edilebiliriz (Mische, 2001:129);

- Yenilik, örgütün yüksek performanslı oluşumunu sağlamak ve yeni çevreyi oluşturmak için kullanılan temel teknikten bir tanesidir.
- Yenilik, çalışanların yeteneklerini geliştirerek onlara heyecan katar. Çünkü yeni bir şey ortaya koymak ve buna dâhil olmak kişiyi heyecanlı kılar.
- Yenilik, bilgi paylaşımına yönlendirir ve durum yenilikçi örgütler için yeni bilgi ve fikirlerin paylaşılarak örgüt üyelerinin öğrenme isteklerini artırır.
- Yenilikçi örgütler kişisel gelişimi, keşfetmeyi ve stratejik değişimlerle alakalı olarak tecrübeyi, hızlı olmayı ve çalışanlarının başarısızlıklarına karşı hoş görülmesi olmayı teşvik etmişlerdir.

Yenilik örgütlerin, yeni kapasiteler kazanmalarının yanında, performans iyileşmelerinde, dinamizmlerini artırmalarında ve durgunluktan kurtulmalarında önemli süreçleri içermektedir (Naktiyok, 2007:215).

Refah, bir ülke için rekabet gücü artarsa yükselir. Rekabet gücünü artırmak ise üretkenliği artırmak ile mümkündür. Üretkenliği artıran önemli araçlardan birisi de yenilikçiliktir. Yenilikçilik bu nedenle, ekonomik büyümeyi, yaşam kalitesini ve istihdam oranını artıran önemli bir kavramdır. Ülke kaynaklarını ürün ve hizmete dönüştürerek ülke ekonomisini ve toplumsal değerleri oluşturmak ve bunları artırmak ile mümkündür (Elçi, 2006:31).

Yenilikçilik farklı biçimlerde kavramsallaştırılmıştır. Bu farklılıklardan meşhur olanı, yeniliği kişinin dâhil olduğu sistemde diğer çalışanlardan daha hızlı bir şekilde benimseme derecesidir. Diğer bir farklılık ise, kişinin yenilikçilik namına yeni bir ürün ve hizmet oluşturabilmesine dair rölâtif gönüllü çalışan olabilmesi durumudur (Blake vd., 2003:156).

Yenilikçilik örgütlerde, yeni bir ürün sunmak, yeni pazarlara müdahil olmak, yeni bir üretim yöntemi ve gelişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içi ve dışında gerçekleşen bu faaliyetler, örgütlerin karlarını artırarak örgütlere daha çok getiri sunmaktadır (Diedre vd., 1997; Basım ve Şeşen, 2008:54).

Yenilikçiliği Güleş ve Bülbül (2004:124) şöyle tanımlamıştır; bireyin, grubun, organizasyonun ve sanayinin veya topluma çok fayda sağlayacak süreçlerin oluşturulması ya da sahip olunan mamul ve hizmetlerin geliştirilmesi sürecidir. Yeniliğe bu açıdan bakıldığında bir organizasyon içinde, organizasyonun tüm işlevlerini içinde barındıran bir bütündür. Tang'a (2006:68) göre ise yenilikçilik, kısa ve öz olarak ekonomik etkinliğe dönüştürülebilen bilgidir.

Yenilik kavramı özgün olarak meydana çıkarılan şeyleri anımsatsa da, yenilik, mevcut bilgi birikiminin farklı şekillerde yoğunlaşmış olarak karşımıza çıkmasından ziyade, yeniliğin ekonomik ve sosyal bir değer oluşturması önemlidir. Yoksa, dünyanın en yeni ve iyi fikri de olsa, ekonomik ve sosyal değer oluşturamadığı sürece, bu durumdan yenilik olarak söz etmemiz yanlış olacaktır (Aygören vd., 2009:8).

Kurumlarda inovasyon kavramı, teknolojik, sosyal ve örgütsel olarak üç şekilde bulunmaktadır. Oslo Kılavuzu'na göre ise inovasyon, yeni bir ürünün teknolojik olarak yeni bir yöntem ile üretilmesi sürecidir. Bir organizasyonda/işletmede daha kaliteli ürün geliştirerek bu ürünün üretim veya dağıtım yöntemlerinin yeni olması durumunun kabulü inovasyonun gerçekleştiğine işarettir. Sosyal inovasyon ise, yeni bir politikanın organizasyon tarafından uygulanmasıyken, örgütsel inovasyon da yeni yapısal değişikliklerin yapılması olarak tanımlanmaktadır (Şengül, 2015:143).

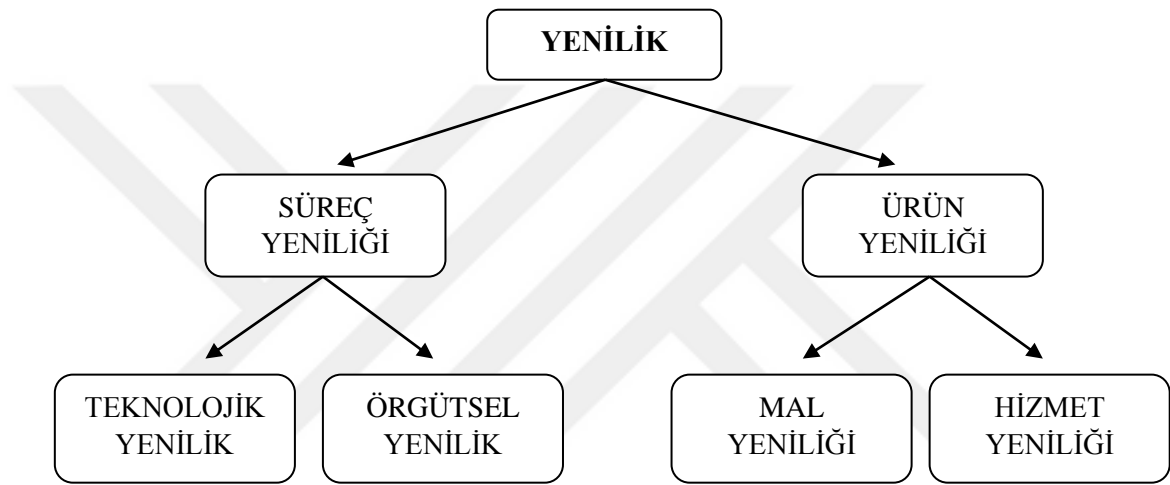
Shervani ve Zerrillo'ya (1997:59) göre örgütlerde yenilik türleri şöyledir:

- **Ürün Yeniliği:** Ürün veya hizmeti yeni olarak geliştirmek,
- **Üretim Yeniliği:** Üretim süreçlerinin geliştirilmiş veya yeni olması,
- **Örgütsel Yenilik:** Organizasyon yapı ve süreçlerinin yeni yöntem ile yapılması,
- **Pazarlama Yeniliği:** Pazarlama yollarının ürün ve hizmetler için yeni olması,
- **İnsan Kaynakları Yeniliği:** İnsan kaynaklarını yönetmek ve geliştirmek için yapılan yenilikler,
- **Bilgi Teknolojileri Yeniliği:** Bilgi kullanımı için yeni yolların bulunması,

- **Muhasebe Yeniliği:** Maliyet hesabı ve dağıtımın yeni olması ve bunların yeni yöntem ve araçlar ile yapılması,
- **Finansal Yenilik:** Yatırım ve finans kararları için yeni yöntem ve araçlar bulmaktır.

OECD 2001’de gerçekleştirdiği çalışmasında yeniliği ürün yeniliği ve süreç yeniliği olarak iki temel kategoride ele alarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıda yer alan Şekil 2.2’de gösterilmektedir.

Şekil 2.2. Yenilik Çeşitleri



Kaynak: OECD, 2001:12.

2.3. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel yenilikçilik tanım olarak; yenilikçi davranış ve süreçler ile örgütün stratejilerinin birleşim toplamı ile yeni ürünlere yeni pazarlar bulabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004:304). Wang ve Ahmed, örgütsel yenilikçiliği beş farklı yenilikçilik türüne ayırmışlar. Bu yenilikçilik türleri ise, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, bireysel-davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir (Onağ ve Tepeci, 2015:197).

Genel olarak yenilik kavramı; yeni bir fikrin, planın, programın ve davranışın örgüt üyeleriyle ilgili olarak benimsenme sürecidir. Örgütsel yenilik ise; yeni fikir ve davranışların örgüt içi ve dışında gerçekleştirdiği tüm eylemleri kapsamaktadır (Uzkurt ve Şen, 2012:31-32). Örgütsel yenilikçilik kavramı ise, örgütlerin diğer örgütlerle rekabet aşamasından önce yeni fikir, süreç ve teknolojileri örgüt içi ve dışına uyumlu

hale getirerek elde edilen yeni ürün ya da ürünleri yeni piyasalara sunma isteğidir. Tek bir yenilikten ziyade çok sayıda yeniliğin gerçekleşmesi kusursuz bir örgütsel yenilikçiliğin var olması anlamına gelmektedir (Özkan ve Turunç, 2015:342). Örgütlerin dinamik ve yoğun bir ortamda varlıklarını devam ettirmesi, örgütlerin faaliyetlerini zorlamaktadır. Örgütlerde oluşan bu zorlanma nedenleri ise, çağımızda gerçekleşen sosyo-ekonomik değişimler ve bunların oluşum süreçleridir. Birçok örgüt için bu ortamlar yenilikçilik anlamında rekabet liderliğine sahip olmanın kaynağıdır. Global piyasada ekonomik kurallar örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için hem tüm yeniliklerden haberdar olup bunları örgüte uygulayabilmelerini hem de örgüt tarafından gerçekleştirilecek yenilikleri şart koşmaktadır (Güleş ve Bülbül 2004:115).

Örgütsel yenilik denilince, örgüt yapısı ve bu yapının oluşum sürecindeki bir yenilik anlaşılmaktadır. Dinamik açıdan bakılırsa; örgütsel ve teknolojik yenilikçilik birbirlerini etkilediği görülmektedir. Örgütsel organizasyondaki değişimler yeni teknolojilerle üretimin yapılmasına kaynak oluşturabilir. Bu durum örgütün, örgüt içi ve dışında, yapı ve sürecinde değişim baskılarını artırabilir (Telli vd., 2010:57-58).

Örgütlerin rekabetçi ortamda başarılarını gerçekleştirmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yenilikçi olmak bir zorunluluktur (Özçer, 2005:26). Yenilikçilik, örgütlerin yeni fırsatları araştırmasını ve bu araştırmalarının devamlı olmasını kapsamaktadır. Teknolojik ve toplumsal değişimlerin anlaşılmasına imkân sağlayacak sistemlerin oluşturulması, yenilikçiliğin örgüt personelleri için temel yetenek haline gelmesi durumu oldukça önem arz etmektedir. Örgütler bu nedenle, çevrelerindeki değişimleri izlemek ve bu değişimleri değerlendirebilmek için kendi yapılarına uygun bir sistem oluşturmalıdır. Örgütler, oluşturduğu bu sistemde fırsatları analiz edecek bir ekip kurup, örgüt ve personellerini bu sisteme dâhil olmalarını kendi rızalarına bırakmalıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008:235).

Örgütler, örgütsel yenilik yapma süreçlerini geliştirebilmek ve hızla değişen dış çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için bunları yapması gereklidir. Örgütler, diğer örgütlerin rekabet avantajının kaynağını örgüt performansının yüksek olmasının örgütsel yenilik yapma süreçlerindeki başarıdan kaynaklandığını düşünmektedirler (Onağ ve Tepeci, 2015:196).

Drucker'a (1998:30) göre, örgüt ve kişiler için yeniliğin kaynağını oluşturan faktörler şunlardır (Sarioğlu, 2014:4):

- **Beklenmeyen Durumlar:** Grup veya kişilerin karşılaştıkları olay ve durumlar gündelik hayatta çeşitlilik gösterebilir. Bu olay ve durumlar karşısında kişiler özgün düşünebilmeleri ile yeni olay veya duruma karşı adapte olup kişiyi yenilik oluşturmak için yönlendirecektir.
- **Beklenti-Sonuç Arasındaki Uyumsuzluk:** Kişilerin yeni bir ürün, hizmet veya sürece yönelmeleri, kişilerin beklentilerini karşılayamadığı için ortaya çıkmaktadır.
- **Süreç İhtiyaçları:** Kişilerin süreç ile ilgili olarak daha farklı yenilikler yapmaya yönelmesi, yenilik oluşumundaki çalışmalar ve bu çalışmalara dair uygulanan politikalarıdır.
- **Demografik Değişimler:** Kişilerin yenilik yapmaya yönelmesi durumu, kişilerin risk alma tutumları, kişilerin algı düzeyleri gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır.
- **Yeni Bilgiler:** Yenilik kaynağının en önemli faktörü yeni bilgiler olup bu bilgiler yeni fikir ve teknolojilerin geliştirilmesi için altyapı niteliğindedir.

Yeniliğin kaynaklarını örgüt içindeki ve dışındaki kaynaklar olarak iki grupta ele alabiliriz. Örgütün içinde ve dışındaki kaynaklar, yenilik fikrinin oluşması durumunda birbirlerinde farklı özellik göstermektedir. Bu özelliklerden bir tanesi ve önemli olanı ise örgüt içi kaynaklar denetlenebilirken, örgüt dışı kaynakların denetlenememesidir (Çavuş, 2006:109).

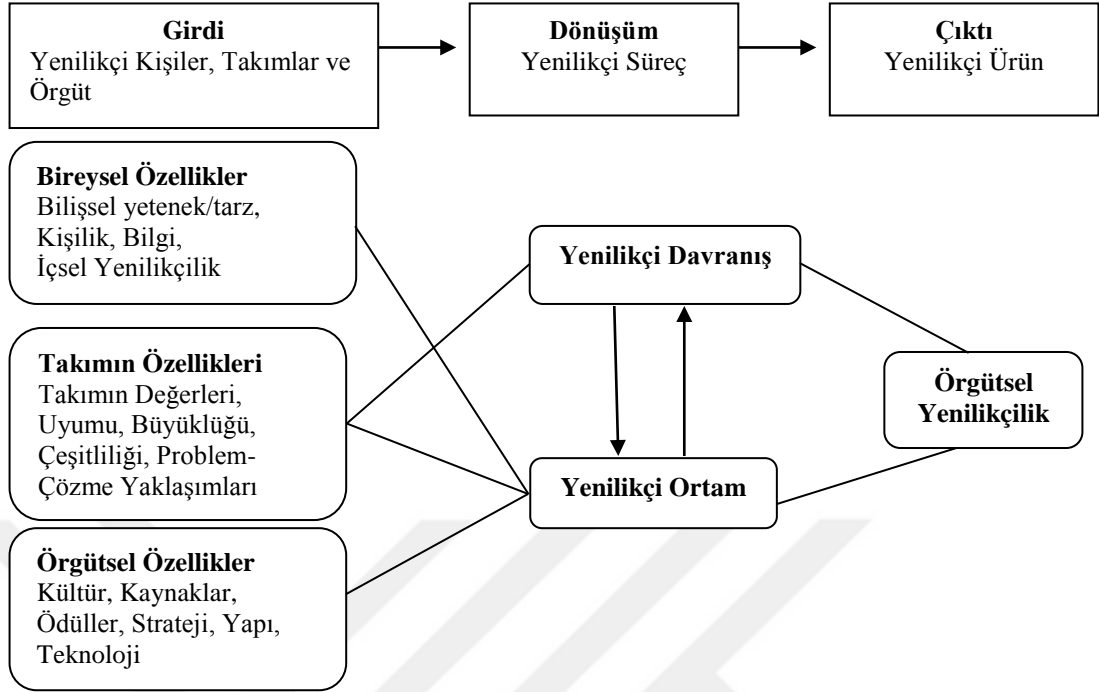
Örgüt içi kaynaklar örgüt personelinden meydana gelmektedir. Örgütün üst düzey yönetiminde bulunanlar, bunların içinde en önemli kişilerdir. Bu kişilerin yenilik oluşum sürecinin en başında yer almalarının nedeni yönetici konumunda oldukları içindir. Müşterilerle yakından ilgilenenler, yeni ürün fikrinin meydana getirilmesine büyük katkı sağlayan çalışanlar grubudur. Bu grup müşteri ilişkilerinde başı çektikleri için müşterilerden gelen olumlu ve olumsuz öneri veya düşüncelere kolaylıkla ulaşabilmektedirler (Çavuş, 2006:109). Örgüt dışı kaynaklar ise, örgütlere yenilik sayesinde piyasada bulunan mevcut ürünü geliştirme imkânı sunmaktadır. Bunun neticesinde örgütler geliştirdikleri bu ürünle riske girmiş olsalar da, piyasaya sürdükleri

bu yeni ürünle örgütün çevresindeki değişim örgüte ekonomik anlamda yeni getiriler sunacaktır (Eren, 1982:29; Çavuş, 2006:110).

Örgüt şartlarına uyarlanarak örgütte mevcut bulunan yöntemleri örgütsel inovasyon ile örgüte yeni çalışma metotları kazandırılmaktadır. Örgütsel inovasyonun örgütte kapsadığı durumlar şu şekilde ifade edilebilir; kalite ve verimliliği artırmak, örgüt işlerinin yapılmasına yeni yöntemler bularak bunların geliştirilmesini sağlamak, çalışanların koordinasyonunu sağlamak ve çalışanları denetlemektir. İnovasyon kararlarının yöneticiler tarafından alınması, örgüt içi ve dışı faaliyetlerinin tamamını ilgilendirmesi örgütsel inovasyonun ayırt edici bir özelliğidir. Örgütsel inovasyonun faydaları ise; bilgi artışını sağlamak, işlerin karmaşıklığını gidermek, ürün ve hizmet ulaşımını kolaylaştırmak ve maliyetleri azaltmaktır (Sarıoğlu, 2014:18-19).

21. yy'nin değişim kavramı ile nitelendirilmesinin nedenleri, teknolojik ve bilimsel açıdan günümüzün önceki dönemlere göre kıyaslanamayacak biçimde gelişmiş ve ilerlemiş olması ve değişim olgusunun günümüzde kapsam ve hızını artırmasıdır. Hareketlilik, risk, rekabet ve hız gibi kavramlar günümüz dünyasını açıklanmaya yöneltip örgütlerin de günümüz dünyasının temel yapı taşı oluşturmaları nedeniyle bahsedilen kavramlardan etkilenmeden sürekliliklerini korumalarını beklemek doğru olmaz. Örgütler yenilikçi olmak istiyorlarsa; çevre değişim baskısına ayak uydurmamalı, dönüşümü bizzat kendisi başlatmalı, mevcut sürecin takipçisi olmalı ve bu süreç içerisinde faal olarak dışa uyum göstermiş bir model yardımıyla hareket etmelidirler (Naktiyok, 2007:211-212).

Şekil 2.3. Örgütsel Yenilikçilik



Kaynak: Woodman vd., 1993:309.

Örgütsel yenilikçiliğin oluşumu Şekil 2.3'te gösterilmiştir. Bu şekle göre örgütsel yenilikçiliğin oluşumu dar anlamda örgütte toplanan girdilerin dönüşüm sürecinde işlenerek meydana konulan çıktılarının toplamından oluşmaktadır. Örgütsel yenilikçiliğin oluşumu geniş anlamda ise örgütü oluşturan çalışanların tüm fiziksel ve zihinsel özellikleri ile örgütün sahip olduğu kaynaklar, teknoloji, kültür, strateji ve yapı gibi unsurların takım özellikleriyle birleşerek yenilikçi ortam ve davranışlarla desteklenip elde edilen yeni çıktıyı (örgütsel yenilikçiliği) ifade etmektedir.

Örgütsel yenilikçilik, örgüt içinde geliştirilen veya örgüt dışından temin edilen yeni bir fikir ile başlamaktadır. Bu yeni fikir ile yeni ürünleri, yeni üretim yöntemleriyle üretilip yeni pazar alanlarına girilerek yeni tedarik kaynaklarına ulaşmaya kadar geçen bu faaliyetlerin tümünün ticarileştirilmesi süreciyle sonlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yenilik, bir örgüt için, tedarikten üretime, üretimden satışa ve satış sonrası hizmete kadar tüm örgütsel alanları kapsamaktadır (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012:25).

Örgüt içi ve örgüt dışındaki faktörler, örgütü yenilikçiliğe teşvik etmektedir. Wang ve Costello (2009:67), önceki çalışma ve araştırmalardan yol çıkıp örgütsel

yenilikçiliği etkileyen faktörleri üç grupta toplandığını söylemiştir; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler.

Örgütsel yenilikçiliğe örgütsel davranış açısından bakılırsa; örgüt bireylerini yenilikçilik anlayışına yönlendirerek tüm bireylere tek tek yenilikçiliğin anlatılması gerekliliği, takım çalışmalarına modern yönetimin odak noktası olabilmesi amacıyla elverişli ortamların sağlanması durumu olduğu ve örgütün sahip olduğu olanaklar ile örgütsel yenilikçiliğin desteklenmesi durumu görülmektedir (Yahyagil, 2001:10).

Örgütlerde yenilikçilik uygulamaları, örgüte rekabet avantajı sağlaması, örgüt üyelerinin teknolojik ve pazarla ilgili değişimlerin üstesinden gelebilmek için yenilikçi mal ve hizmetler ortaya koymalarında onları cesaretlendirmesi, işletme performansını olumlu yönde etkilemesi bağlamında oldukça önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Özeren, 2011:38).

Günümüz dünyasında önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimler ise davranış biçimleri, genel ekonomik durumlar, düşünce yapı ve sistemleri gibi vb. durumları kapsamakta olup bunların değişimleri çok hızlı gerçekleşmektedir. Bunun sonucunda da, örgütlerin hayat şekillerinde sürekli değişkenlik oluşmaktadır. Bu durum değişim dinamiğinin çok önemli bir özelliğidir. Bu özelliğe göre örgütler, değişime ayak uydurup var olmaya devam edecekler ya da ayak uyduramayıp yok olup gideceklerdir (Aykanat ve Yıldız, 2016:199-200).

Değişim ve yenilik alanlarında uzun yıllar boyunca yapılan araştırma ve çalışmalar yöneticiler ve organizasyonlar için ne kadar önemli olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yönetim ve organizasyon yenilik kavramının çevresinde olduğu görülmüştür (Caldwell ve O'Reilly, 2003:497).

Örgütsel yenilikçilik kavramı, piyasa kurallarındaki değişimlere ve ilklere yol açmaktadır. Bu değişimler, mevcut ürün ya da süreçlerdeki küçük değişiklikler ve teknolojik uygulamalar ile dönüm noktası durumunu belirleyerek meydana gelmektedir (Dibrell vd., 2011:469).

Örgütsel yenilikçilik, Oslo Kılavuzu'nda temel olarak 3 şekilde olduğuna değinilmiştir. Buna göre (Telli vd., 2010:58):

- Örgütsel yapıların farklı uygulanması,

- Yönetim tekniklerinin gelişmiş biçimleriyle tatbiki,
- Tüm yeni stratejik oryantasyonların kabul edilmesi.

Stratejik açıdan teknolojik gelişmeyi geriden takip etmek örgütlere, yenilikçilik kavramı takibini daha uygun ve etkili hale getirir. Bu takip, örgütlere finans etme kolaylığı sağlar. İnsan kaynakları bütçesi açısından da bir sınırlama getirir. Gerçekleşen bu olaylar firma ölçeğini etkileyip yenilikçiliği tetikleyerek yenilikçilik potansiyelini artırır. Ayrıca, firmaların kendi yapılarıyla örgütsel yenilikçilik arasında samimi bir ilişki mevcuttur. Bu samimi ilişki örgütsel yenilikçilik kavramını sürekli bir önemsemeye ve geliştirmeye muhtaç hale getirir (Telli vd., 2010:58-59).

Damanpour (1991)'e göre, örgütte kabul edilen yeni fikirler örgüt içinde ve dışındaki değişimlere karşı bir cevap niteliği taşımaktadır. Dahası, örgütün devamlılığı için dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı önleyici bir harekettir. Yeniliğin benimsenmesi, örgüt açısından örgütün performansını artıracak sürecin planlı halde işlenmesidir. Firmalar için yenilikçilik rekabet avantajları açısından daha etkin olabilmesi durumu kısa sürede yenilikleri benimsemesi açısından önemlidir. (Porter, 1985; Morone, 1989; Stace ve Ashton, 1990). Bu sebeple, örgütün yenilikleri kabul etmesinde kültürel yapının durumu ve kültür tipi seçiminin etkisi önemlidir (Uzkurt ve Şen, 2012:32).

Çalışanların kendi performanslarının ötesinde olanları görmesine yardımcı olmak ve yeni fikir geliştirme açısından çalışanlara imkân sağlamak örgütte yenilik düşüncesinin geliştirilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Yeniliği önemsemiş bir örgütte, örgüt personelleri arasındaki takım çalışmaları yaygınlaştırılmalı, örgüt içinde ve dışında açık iletişim sağlanmalı, çalışanlara risk alma seçeneği sunulmalı, çalışanların hataları düzeltilmelidir. Örgüt içinin mevcut unsurları olan, ödül ve teşvik döngüsü, başarısızlığı hoş görmek, yönetim desteği ve örgüt yapısı gibi faktörlerin örgütte yenilikçi düşüncüyü etkileyen faktörler olduğu saptanmıştır (Naktiyok, 2007:216).

Örgütler için yenilikçi olmak, rekabet avantaj sahibi olmak, büyümek ve yeni kazançların sürdürülebilir bir kaynak olduğunu idrak etmek çok önemlidir. Fakat bu durumun anlaşılması için yeterli bir gayret gösterilmemektedir. Bu sebeple liderler çeşitli alternatifler denemişlerdir. Bu denemeler sonucunda liderler, yenilikçilik

kavramının örgütlerin her bölümüne nüfus etmesinin bir zorunluluk olduğunu söylemişlerdir. Ama liderler, örgütlerin her bölümünde yenilikçiliğin gerçekleştirilebilmesi durumunu birtakım ilklerin olması gerekliliğini dile getirmişlerdir. Drucker ve Tuckere'e göre bu ilkler şu şekilde açıklanmıştır (İraz, 2005:88):

- Yeni fırsatlar oluşturan kaynakların amaç ve sistemli yenilikler sağlaması için bu kaynaklar daimi olarak analiz edilmelidir. Farklı zamanlarda değişiklik oluşturacak bu kaynakların sunduğu fırsatlar, yenilikçiliği benimsemiş örgütlerin karşısına çıkan fırsatların analiz edilebilmesi önemlidir.
- Yeniliğin algısal ve kavramsal boyutu bulunmaktadır. Söz konusu olan bu yenilik, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını saptayarak araştırılmalıdır.
- İnsanların kafasının karışmaması ve insanlar yeniliğin konusuna odaklanabilmeleri için bir yeniliğin etkin olabilmesi durumu hedefe odaklanmış ve basit olmalarına bağlıdır.
- İlk başta küçük olup görkemli olmayan yenilikler etkili yenilikler olarak adlandırılır. Bununla birlikte yeniliğin ne olacağını tahmin etmek oldukça zordur. Fakat yeni bir teknoloji oluşumuna yön veren veya rakiplerine fark atacak bir iş alanı oluşturmayı hedefleyen örgütler bir yenilik karşısında en başta lider olmayı amaçlamıyorsa yeterince yenilikçi olamayacağını bilmelidirler.
- Bilgili olmak ve çok çalışmak yenilikçi olmayı gerektirir. Odaklanmak da yenilikçi olmak için çok önemlidir. Yenilikçiliği benimsemiş kişi ya da kişilerde gayret ve adanmışlık bulunmaz ise, zekâ ve bilgi yenilikçilik için yeterli gelmeyecektir.

Yenilikçi organizasyonlar, adem-i merkeziyetçi olan, personele karar verme özgürlüğü sunan, katılım oranını artıran ve yetki paylaşımına imkan sağlayan organizasyonlardır (Çavuş, 2006:125).

Örgütsel yeniliğin örgütsel değişikliklerden farkı, örgüt faaliyetlerinde hiç kullanılmamış bir örgütsel metodun bulunması ve stratejik kararların yönetim tarafından alınması sonucu bu yöntemin örgüt tarafından gelişmesine uygun zemin hazırlanmasıdır. İlk defa kullanılacak olan örgüt dışında yapılan yenilikler, ticari

uygulamalardaki yenilikler örgütsel yeniliğe örnek verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005:181).

Amabile vd. (1996:1156) göre, yenilikçilik örgüt içi ve dışı çalışma ortamlarını etkilemesi durumunu yenilikçiliğin üç özelliği ile açıklamışlardır. Bu özellikler ise (Çavuş, 2006:135):

- **Örgütsel Motivasyon:** Yenilikçiliğin organizasyonun bütün kademesinde desteklenmesi,
- **Kaynaklar:** Organizasyonda bulunması gereken tüm kaynakların mevcut olması ve bunların çalışanlara sunulması ile yenilikçiliğin gerçekleşebilmesi durumu,
- **Yönetim Uygulamaları:** Örgüt çalışanlarına otonomi verilmesi, örgütün stratejik hedeflerinin açıkça belirtilmesi, farklı özellik ve yeteneklere sahip kişilerin oluşturduğu takımların kurulmasıdır.

Örgütsel yenilikçilik, örgüt içi ve örgütler arası iletişim boyutta farklılık göstermektedir. Örgüt içi yenilikler örgütün kendi bünyesinde gerçekleştirdiği yeniliklerdir. Örgütler arası yenilikler ise, örgütün dış çevrede gerçekleştirdiği yeni yapılanmalar ve bunların geliştirilmesidir. Örgüt içi yenilikler, örgütün belli bir bölümünü veya tamamını kapsayan yenilikler oluşturmaktadır. Örgütler arası yenilikler de, örgütün dış çevre ile geliştirdiği ilişkiler sonucu ortaya çıkmaktadır (Özeren, 2011:44).

İşletmelerin rekabet avantajlarına sahip olma istekleri konusunda yenilik kavramına çok sık değinilmektedir. Bir örgüt gerçek rekabet üstünlüğünü kazanabilmesi için mevcut müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ile birlikte müşterilerinin gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını da karşılayabilmesine bağlıdır. Bunlar da sadece yenilikle gerçekleşebileceği gibi bugünkü mevcut müşterilerinin ihtiyaçlarını değil, gelecekteki ihtiyaçlarının belirlenebilmesi o örgütün yenilik kabiliyetine sahip olabilmesiyle kazanılacaktır (Toylan, 2014:107).

2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutları

Örgütsel yenilikçilik, ürün veya hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirip artırabilmekte, örgüt içi ve dışında gerçekleşen bilgi alışverişi koordinasyonunu

sağlayabilmekte, firmaların yeni bilgi ve teknolojilerini kullanım kapasitelerini güçlendiren ve artıran bir kavramdır (Hage, 1999:603). Örgütsel yeniliğin literatürde genel kabul gören beş boyutu vardır. Bu boyutlar: Davranışsal Yenilikçilik, Stratejik Yenilikçilik, Zamansal (Süreç) Yenilikçilik, Mekansal (Pazarlama) Yenilikçilik ve Ürün-Hizmet Yenilikçiliğidir. Örgütsel yenilikçiliğin boyutlarını açıklamaya ilişkin Burns (1978), Bass (1985), Bass ve Avolio (1990, 1993), Avlonitis (1994) başta olmak üzere birçok araştırmacı tarafından gerçekleştirilen çalışmalar literatürde yer almaktadır. Örgütsel yenilikçiliğin boyutları ile ilgili Avlonitis (1994) iki temel boyut ileri sürmüştür. Bunlar teknolojik ve davranışsal boyutlardır. Bu boyutları etkileyen temel unsurlar ile beraber şekil 2.4'te gösterilmektedir.

Şekil 2.4. Örgütsel Yenilikçiliğin Davranışsal ve Teknolojik Boyutları



Kaynak: Avlonitis vd., 1994:10.

Örgüt yenilikçiliğinin teknolojik ve davranışsal boyutlarını ele alarak yenilikçilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yenilikçiliğin bu iki boyutu üzerinde yoğunlaşmışlardır. Örgüt yenilikçiliğinin teknoloji boyutu işletmenin ürettiği ürünler ile üretiminde kullandığı temel makine ve gereçlerin işletmenin teknolojik yeniliklerden yararlanma noktasında sağladığı kabiliyetleri, fırsat ve sınırlılıkları ön plana çıkarmaktadır. Örgüt yenilikçiliğinin davranışsal boyutu ise, örgütün yeniliğe yönelik davranışsal kararlılığını yansıtmaktadır. Örgütlerin yenilikleri kabul etmesinde

davranışsal bir istek olması ve buna niyet göstermesi beklenilmektedir. Fakat sadece davranışsal isteklilik yeterli olmayabilir. Çünkü örgütün yenilikleri kabul etmesi için davranışsal boyut ile teknoloji kabiliyetine de sahip olması gerekmektedir. Örgüt bu sayede rekabet etme gücünü artırabilecektir (Avlonitis vd., 1994:21).

2.4.1. Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik, örgütlerdeki bireylerin yenilik doğrultusundaki davranışsal değişimlerini sürekli olmasını kapsamaktadır. Çalışanların davranışsal bağlılık göstermesi örgütlerin içinde ve dışında yenilik faaliyetlerinin devamlılığının sağlanmasıdır (Avlonitis vd, 1994:12).

Genel anlamda davranışsal yenilikçilik, örgütün yenilikçilik anlayışını, bilgi ve tecrübesini artıran ve bunların devamlılığını sağlayan davranışsal değişimlerdir. Davranışsal yenilikçilik; bireysel, takım ve yönetim yenilikçiliği olarak üç seviyede belirlenmiştir (Wang ve Ahmed, 2004:305):

- *Bireysel yenilikçilik*, bireylere değişime karşı gönüllü olmayı karakteristik bir özellik olarak kazandırılmasıdır.
- *Takım yenilikçiliği*, takımların değişime karşı uyum sağlayabilme yetenekleridir. Bu yetenek sadece bireysel yenilikçilik ile ilgili değildir. Takım sürekliliğine dayalı bir sinerjidir.
- *Yönetim yenilikçiliği*, örgüt yönetiminin değişime olan inanç ve istekli olma durumudur. Yeni fikirlerin örgüt yönetimi tarafından desteklenmesi ve yapılan işin yeni yollar denenerek teşvik edilmesidir.

Yenilikçi bir örgüt kültürü oluşumuna imkân sağlayan davranışsal yenilikçilik işletmelerde yönetsel, takımsal ve bireysel düzeylerde kendini göstermektedir. Yenilikçi kültürünün yenilikçi çalışmalar için katalizör görevi göstermektedir (Wang ve Ahmed, 2004:305).

Davranışsal yenilikçilik farklı alanlarda kendini göstermektedir. Çalışanların örgüt içinde birçok yeniliği başlatmak için verdikleri teklifler, bu tekliflere karşı örgüt yönetiminin bakış açıları, yenilikleri kabul etmek ve hayata geçirmek konusunda üst yönetiminin algı ve tutumları buna örnek verilebilir. Rakipler tarafından benimsenmiş bir yenilik karşısında örgüt yönetiminin tutumu ve izlediği yol örgüt için önemli olan

diğer bir husustur. Bir örgütün yeniliklere ve yeni fikirlere yönelik davranışsal tutumunu bütüncül anlamda açıklayan davranışsal yenilikçiliktir. Yenilik süreci çıktılarının belirlenebilmesinde var olan temel unsur davranışsal yenilikçiliğin olmasıdır (Özeren, 2011:50-52).

2.4.2. Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik, organizasyonlara değer kazandıracak yeni rekabetçi stratejilerinin geliştirilmesidir. Stratejik yenilikçilik, organizasyonların tanımlamak istedikleri amaçları oluşturmaktadır. Bu amaçlar ise, organizasyonların amaçlarını yönetebilme yeteneklerini, bu amaçlar ile var olan firma kaynaklarının durumunu, firmaların kaynak kullanımları esnasında uyguladıkları politikaları oluşturmaktadır (Onağ ve Tepeci, 2015:197). Johnston ve Bate (2003:4) göre, stratejik yenilikçilik organizasyonun iş stratejisinin müşteriler ve kurum için değer oluşturma amacıyla değiştirilmesidir.

Stratejik yenilikçilik, organizasyonun tamamında uygulanan mevcut işlerin var olma amacına göre yeniden şekillendirilmesidir. Gerçekleştirilen stratejik yenilikler örgütün pazarda yakaladığı bir fırsat ile başlamaktadır. Bu pazar alanı ilerleyen süreçte yeni ve büyük bir pazar alanına dönüşmektedir (Eriş vd., 2010:15-16).

Stratejik yenilikçilik kavramı, Wang ve Ahmed (2004:305-306)'e göre ise, örgütün iddialı hedeflerini yönetmesidir. Örgütün mevcut kaynakları ile saptanan hedefler arasında oluşabilecek uyumsuzluğu tespit etmesidir. Sınırlı kaynaklarını etkin olarak kontrol edebilme yeteneğidir. Örgütün keşfettiği yeni sektör ve pazarlara karşı sergilediği tutumdur.

Stratejik yenilikçilikte karşılaşılan farklı engeller pek çok örgütte görülmektedir. Faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olan bir örgütün değişim için hiçbir eylemde bulunmaması engeller konusunda en iyi bilinen senaryodur. Pazarın genel durumuna göre örgütlerin iyi durumda olması rekabet avantajı için zaten yeterli görülmemektedir. Örgütler için gerekli ve önemli olan ise, rekabet avantajına sahip olmak için mevcut koşulların durumuna göre örgütlerin kendi ürettiği ürün ve hizmeti kökten değiştirebilme yeteneğinin var olmasıdır (Aksay, 2011:39).

2.4.3. Zamansal Yenilikçilik

Örgütler yenilikçiliği değerlendirdiklerinde zaman yenilikçiliğinin, yenilik türleri içerisinde çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Çünkü zaman yeniliği, örgütün yeteneklerini geliştirmesi ve kaynaklarını arttırabilmesi açısından aralarındaki bağ çok kuvvetlidir. Örgütün yeteneklerini geliştirmesi ve kaynaklarını arttırabilmesi, yeni üretim yöntemlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak kaynakların yeniden şekillendirilmesinde gerekli bir altyapı oluşturduğu bilinmektedir. Sonuç itibariyle, yeni ürün ve hizmetlerin pazarlara sunulabilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilebilmesi açısından stratejik bir konumda olduğunun göstergesidir (Wang ve Ahmed, 2004:305).

Ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik süreçlerinden üretim ve sonrası dağıtım yöntemlerinin arasındaki zamanı kapsayan zaman yeniliği, ifa edilen bu eylemlerden sonra verimlilik değer artışını sağlamak için değişim ve farklılıkları oluşturmaktadır (Uzkurt, 2008:41). Yeniliklerin bu şekilde gerçekleşmesi, işletmenin yeni kurduğu yenilik ağları aracılığıyla diğer işletmelerle kurduğu stratejik ortaklıklar sonucu ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2008:168).

Kırım'a (2007: 4) göre zaman yenilikçiliği, mal veya hizmet üretim hızını arttırmak, verimlilik kalitesini üst seviyelere çıkarma eylemiyken, tüm üretim sürecinde oluşan maliyet toplamını en aza indirmeye çalışmak olarak ifade etmiştir. Günümüz bilgi çağında fiyat rekabetinin zorlu olması nedeniyle yöneticilerin temel uğraşları arasında zaman yenilikçiliğinin önemi dikkat çekmektedir. Örnek olarak, bir otomobil üretim hattındaki verimlilik artışının değişim ve dönüşüm açısından daha nitelikli olmasına çalışmak zaman yenilikçiliğine örnek olarak verilebilir (Tidd vd., 2005: 10; Aksay, 2011:36).

Zaman yenilikçiliği, Oslo kılavuzunda (2005) ise şöyle tanımlanmıştır: Bir zaman yeniliğinin yeni bir üretim yöntemi ile veya önemli ölçüde iyileştirilerek üretilebilmesidir. Bu yenilikler kendi bünyelerinde, yazılım, teknik ve teçhizat olarak önemli değişiklikleri barındırmaktadır. Zaman yeniliklerine, birim üretim ve teslimat maliyetlerini azaltmak, ürün kalitesini arttırmak gibi süreçler örnek verilmektedir. Yeni üretim yöntemine ise, yeni bir ürün geliştirmek için bilgisayar destekli yeni bir tasarım programının kullanılması örnek olarak verilebilir. Yeni bir teslimat yöntemine de,

barkod ve mal-izleme sistemini tanıtımı örnek verilebilir. Firmanın teslimat yöntemleri, firmanın lojistik departmanı ile ilgili olduğu için, nihai ürünlerin teslimatına yönelik hedefini yazılım, teknik ve teçhizatlar oluşturmaktadır. Zaman yenilikleri ayrıca, hizmetin oluşturulması ve tedarikine ilişkin yeni veya geliştirilmiş metotları kapsamaktadır. Ulaştırma hizmetlerinde GPS izleme cihazlarının kullanımı ve bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması bunlara birer örnek niteliğindedir. Muhasebe, satın alma ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni yazılım, teçhizat ve teknikler de zaman yenilikleri içerisine dâhil edilmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:53).

Firmaya katkı sağlayacak zaman yeniliğinin niteliği, söz konusu yenilik ile kurduğu bağlantıyla yakından ilişkilidir. Şayet zaman yeniliğinde yapılan yenilik, kullanılan mevcut süreçlere göre bariz bir üstünlük sağlıyorsa, sadece o firma değil, diğer firmalar tarafından da bu yenilik kullanılacaktır. Hatta eski süreci kullanmaya devam eden firmalar da kapanmaya yüz tutacaktır. Sadece Ar-Ge bölümünde çalışan personelin süreç yeniliğinin ortaya çıkmasındaki fikirleri önemli olmayıp bu sürece tüm personelin fikirleri dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Firma örgüt içi ve dışı bilgi alışverişinin önünü açarak ve bilgi alışverişinin etkinliğini artırarak, etkili ve sürdürülebilir bir zaman yeniliğini sağlamış olur (Batmaz ve Özcan, 2008: 47-48; Aksay, 2011:37).

2.4.4. Mekânsal Yenilikçilik

Pazarlama yenilikçiliği olarak da adlandırılan Mekânsal Yenilikçilik, ürün tasarımı, ambalajlaması, tanıtımı ve fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Oslo Kılavuzu, 2005:42).

Pazar yenilikçiliği ise, ürün ve hizmetlerin tasarımı, paketlemesi, yerleştirmesi, promosyonu ve fiyatlandırmasında etkili değişimler sonucu yeni pazarlama yöntemlerinin toplamını ifade etmektedir. Kotler'e göre pazar yenilikçiliği, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanarak, yeni pazarlara açılıp ve satışları artırmak suretiyle pazarda ürün veya hizmetlerin farklı konumlandırılmasını hedefleme niyetidir (Gunday vd., 2011:663).

Wang ve Ahmed (2004:305) pazar yenilikçiliğini tanımlayarak, ürün yenilikçiliğinden farkını ortaya koymaya çalışmıştır. Pazar yenilikçiliği, örgütün hedeflediği pazarlara girmek için benimsediği yaklaşımların yeni oluşunu ifade etmesidir. Ayrıca, bu tanım, bir örgütün niş pazarlara girebilmesini ve bu pazarlarda son teknoloji ile üretilmiş ürünlerini satışa sunabilmesi anlamına gelmektedir. Mevcut ürünlerin yeni pazarlama programları ile tanıtım ve satışının yapılması pazar yenilikçiliğine farklı bir yaklaşım katmaktadır.

Pazarlama yeniliğinin ayırt edici özelliği, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişiklikler ile kıyaslanarak oluşturulan ilk defa kullanılacak bir pazarlama yönetimi olmasıdır. Bu durum, yeni bir pazarlama kavramının ve stratejisinin parçası olsun ki, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden farklı olduğu ortaya konulabilsin. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir veya diğer firmalardan uyarlanarak oluşturulabilir (Oslo Kılavuzu, 2005:53-54).

Pazarlama yeniliklerinin amaçları, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt ürünlerini yeni pazarlara girilerek yeniden konumlandırılması ve burada yapılan satışların artırılması olarak sıralanmaktadır. Pazarlama yeniliği, teknolojik olmayan yenilik sınıfına girmektedir. Fakat en az teknolojik yenilik kadar önemli olduğu bilinmektedir. Mesela, teknolojik yenilik yapan bir işletmenin sadece Ar-Ge çalışma sonuçlarını kullanarak pazarlama yeniliği yapmadan geliştirdiği ürün ile yeterli ticari başarıyı yakalaması çok zordur (Elçi, 2006:12).

2.4.5. Ürün ve Hizmet Yenilikçiliği

İşletmelerin ürün karmasında yaptığı gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ile bunların gelişim süreçlerini ürün yenilikçiliği ortaya koymaktadır. Genellikle, ürün yeniliği, teknoloji yönlü işletmelerde yapılmaktadır. Ürün yeniliği bu işletmelerin rekabetçi durumlarını geliştirebilmelerine yardımcı olup, pazarda varlıklarını sürdürmelerine katkı sağlamaktadır (Kılıç, 2013:62-63). Ürün ve hizmet yenilikçiliği dar anlamda, yeni ve orijinal ürünlerin uygun zamanda pazara sunulmasıdır (Onağ ve Tepeci, 2015:197). Ürün ve hizmet yenilikçiliği geniş anlamda ise, ekonomik ve toplumsal değer oluşturmak için ürün veya hizmetlerde farklılık ve yenilik yapılmasıdır (Elçi, 2006:3).

Ürün yenilikçiliği, ürünlerde algılanan yenilik ve özgünlük özelliklerini ifade etmektedir. Bu bakımdan ürün yenilikçiliği, firmanın yeni ürünlerini pazara sunabilme kabiliyeti ile birlikte firmanın müşterileri tarafından da bu ürünlerin yenilikçi algılanması arasında paralellik mevcuttur (Özeren, 2011:46).

Ürün ve hizmet yenilikçiliği, pazara sunulan bir üründe yapılacak küçük bir değişiklikle sağlanabileceği gibi hiç üretilmemiş bir ürün ve hizmetin üretilmesiyle de sağlanabilmektedir. Mobil telefon ve otomobil üreten firmaların ürettikleri ürünlerde yaptıkları çok küçük değişiklikler ile pazara tekrar sunulan bu ürünler örnek olarak verilebilir (Aksay, 2011:35).

Mevcut özellikleri yeni, farklılaştırılmış veya geliştirilmiş bir mal ya da hizmet bir ürün yeniliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum; kullanılan malzemenin kalitesi, teknik özellik, yeni yazılım, kullanıcı kolaylığı ve diğer fonksiyonel özellikler açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş faaliyetler sonucu oluşmaktadır. Ürün kelimesi mal ve hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Yeni ürünler, nitelikleri açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetler oluşmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005:52).

İşletmelerin ürettikleri veya geliştirdikleri ürün ya da hizmette büyük değişiklik ve farklılık yapmaları, ürün ve hizmet yeniliği için zorunlu değildir. Çünkü, ürün ve hizmetlerde yapılan çok küçük farklılık ve değişimler ile geliştirilen ürün ve hizmetler tüketicilere çok önemli kolaylıklar sağladığı bir gerçektir. Bu sebeple, işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerde yenilik yapmasının amacı, tüketicilerin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayabilme ve rakip ürün ve hizmetlere oranla daha etkili olabilme seviyelerini artırma düşüncesinde olmalıdır (Uzkurt, 2008:41).

III. BÖLÜM

Bu bölümde, çalışma konusunun daha etkin ve özgün bir araştırma olabilmesi açısından kapsamlı literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın amacına, önemine, kapsamına değinilerek araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Oluşturulan hipotezler ışığında da analiz yapıp elde edilen veriler doğrultusunda sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Önemi

Küresel rekabetin yoğun bir şekilde sürdüğü günümüz dünyasında örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bağımsız düşünebilme yetisi ve ekip çalışması önemli birer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenlerden dolayı liderlerin takipçilerine geliştirici ve teşvik edici bir ortam sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Bu sayede oluşacak özgün atmosferde dönüştürücü liderin yenilikçilik kavramını kendisi ve takipçilerine zemin hazırlaması kayda değer bir kavram olmaktadır. Dolayısıyla tüm çalışanların öğrenmeye açık, bağımsız düşünebilen bireyler olarak faaliyet gösterdiği ve yenilik anlayış düzeyinin yüksek olduğu organizasyonların, başarı oranlarının daha fazla olacağı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik günümüzde örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Yapılan literatür taraması sonucunda Türkiye’de bugüne kadar ilgili konuda yeterli araştırma yapılmadığı kanaatine varılmıştır. Bu bağlamda, hazırlanan tez çalışması ile dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik kavramları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma ile dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisine ve önemine vurgu yapılacağı düşünülmektedir. Araştırmamızın diğer bir önemi de, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ve bu algıların örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Böylelikle yöneticilerin kendilerini geliştirebilmesi açısından da çalışma

katkı sağlayabilecektir. Ayrıca bu araştırmanın, ilgili literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın ana ekseninde bulunan kavramlarla (dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik) ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde konuyu bütünüyle ele alan çalışmanın olmadığı ve birbirleri ile olan etkileşimlere ilişkin çalışmaların az sayıda olduğu gözlenmiştir. Dönüştürücü liderin örgütsel yenilikçiliğin üzerindeki etkisinin incelenmesi, bu çalışmanın kamu kurumlarında yapılmış olması Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi alanında özgün bir çalışma olarak kabul edilebilir. Bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılara ise yol gösterici nitelikte olduğu söylenebilir.

İlgili literatür taraması yapıldığında liderlik, örgüt ve örgüt kültürü, yenilikçilik ve dönüştürücü liderlik ile ilgili farklı çalışmaların yapıldığı gözlenmiş ancak dönüştürücü liderin örgütlerdeki yenilikçilik üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderin nasıl bir rolünün olduğu noktasında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konuyu bütünüyle ele alan çalışmaların olmaması nedeniyle bu çalışmanın kamu ve özel kurumlarda başarılı bir organizasyon ya da böyle bir organizasyon için neler gerektiği konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırma ve çalışmalar ile bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Özalp ve Öcal (2000), araştırmalarında örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımının etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dönüştürücü lider özelliklerinin örgütlerde kriz ve yeniden toparlanma açısından etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Takipçilerinin de desteği ile değişim sürecini başarılı bir şekilde tamamlayarak onları da oluşturacak yeni vizyona dâhil ettiklerini söylemişlerdir.

Yahyagil (2001), örgütsel yenilikçilik kavramını araştırarak işletmelerin yönetici ve çalışanlar olarak işletme içi ve dışında hem örgüt hem de yenilikçilik anlamında işletmelerin kendi kulvarları doğrultusunda yenilikçi olabilmenin daim olması gerekliliği üzerinde durmuştur.

Eraslan (2004), dönüşümcü liderlik yaklaşımını günümüz dünyasında postmodernizm açısından değerlendirmek için araştırma konusu olarak belirlemiştir. Araştırma sonucunda, kişi ya da kişilerin dönüşümcü liderlik yaklaşım özelliklerinin öğrenilmesiyle ya da bunların öğretilmesiyle yaklaşıma ilgi duyanların bu özellikleri kendilerinde de oluşabileceğini ifade etmiştir.

Gümüşlüoğlu (2005), dönüştürücü lider takipçilerinin kişisel performans ve örgütsel yenilikçilik ile etkileşiminin sonucunu saptamak amacıyla araştırmasını ifa etmiştir. Araştırma sonunda dönüştürücü lider takipçilerinin kişisel performans ve örgütsel yenilikçilik ile etkileşiminin birbirleri ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Naktiyok (2007), bir örgütün yenilik anlayışını örgütsel faktörler ışığında değerlendirmek için araştırma konusu olarak belirlemiştir. Örgütsel faktörlerin yenilikçilik kavramı için bir örgütün serbest piyasa ekonomisine ayak uydurabilme ve bu piyasada lider olabilmesi için önemli parametreler olduğunu ifade etmiştir.

Arslantaş ve Pekdemir (2007), dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin boyutunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik boyutlarının adalet statükosu dağılım sürecinde örgütsel vatandaş davranışları üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır.

Murat ve Açıkğöz (2008), dönüşümcü liderliğin örgüt kültürüne etkisini ve duygusal zekânın dönüşümcü liderler için önem derecesini araştırma konusu olarak belirlemişlerdir. Çalışmaları sonucunda dönüşümcü lider yaklaşımının örgüt kültüründe değişim ve sürekli yeni olabilme açısından kayda değer büyüklükte gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir.

Özdaşlı (2010), örgüt yapısı açısından işletmeler için yenilikçilik kavramını araştırma konusu seçmiştir. Araştırma sonucunda da yenilik kavramını deneme yanılma metodu ile işletme yönetimleri için tavsiye ederek işletmelerin yenilikçilik olgusuna önem verme gerekliliğini vurgulamıştır.

Telli, Parmaksız ve Türk (2010), Kamu İktisadi Teşebbüsleri için örgütsel yenilik anlayışını araştırmışlardır. Araştırmaları neticesinde yenilik kavramını örgütlerin etkin kullanabilmeyi başarmaları doğrultusunda özel ve kamu sektörlerin büyümek ve gelişmek terimlerini paralel olarak birbirleri ile sürdürülebileceğini ifade etmişlerdir.

Tekin (2012), araştırmasında otel işletmelerindeki yenilik yönetimini ve uygulamalarını belirleyerek, yenilikçi örgüt kültürü yapısı saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda yenilikçi örgüt kültürünün boyutları otel işletmelerinde yenilik yöntem ve uygulama açısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Sancar (2012), araştırmasının amacını, kamu sektöründe faaliyet gösteren çalışanların personel güçlendirme algılarını ölçmek ve bu sektörde yer alan yöneticilerin çalışanlar tarafından dönüştürücü lider özelliklerinden hangilerinin olduğunu saptayabilmek olarak planlamıştır. Araştırma sonucunda dönüştürücü lider özelliklerinin çalışanlar tarafından tamamına yakınının var olduğunu bulmuştur. Böylelikle kurum içerisindeki çalışanların personel güçlendirme algıları kavramının önemini vurgulamıştır.

Özçalışkan (2012), çalışmasında dönüştürücü liderin 21. yy.'de önemini daha da artırmış olan firmalar arası rekabet kıyaslamasında temel öneme sahip inovasyon kavramını ve inovasyonun alt bileşenlerinden bir tanesi olan düşünsel inovasyona etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda günümüzün mihenk taşı olarak kabul edilen rekabette inovasyon kavramının önemli olduğunu dile getirerek dönüştürücü liderin düşünsel inovasyon üzerinde etkisinin büyük olduğunu söylemiştir.

Kırılmaz (2012), çalışmasında girişimciliği etkileyen kişisel-psikolojik faktörler ve dönüştürücü lider özellikleri ile sosyal girişimciliğin alt bileşenleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma sonucunda pozitif sonuçlara ulaşarak aralarında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Karcıoğlu ve Kaygın (2013), otomotiv sektöründe dönüştürücü liderlik davranışlarının bireylerde girişimci olabilme durumlarını incelemiştir. Araştırmaları sonucunda dönüştürücü liderlik davranışlarının girişimci bireyler üzerinde pozitif bir etki yaptığını tespit etmişlerdir.

İpekçi (2013), araştırmasının amacını, firma yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yenilikçi merkezli stratejik faaliyetlerini belirlemek üzere oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, ankete dâhil olan yöneticiler ve bağlı oldukları işletmeler hem stratejik yönelimleri hem de yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını benimsendiği saptanmıştır.

Bozkır (2014), dönüştürücü liderlik kavramı ile çalışanların iş tatmini durumlarını özel ve kamu sektörlerinde çalışan bireylerin dönüştürücü liderliğin alt boyutları ile iş tatmininin demografik özelliklerini baz alarak incelemiştir. İnceleme sonucunda dönüştürücü liderlik ile iş tatmini birbirleriyle ilişkili olduğunu saptamıştır.

Çelik (2014), araştırmasında dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme, yenilik durumları ve finans gibi kavramları harmanlayarak girift bir çalışma ile aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda kavramların aralarında anlamlı bir ilişki olduğunun sonucuna ulaşmıştır.

Çıpa (2014), çalışmasını İstanbul Beyoğlu'nda mevcut olan bir ortaokul ile sınırlı tutup öğretmen ve öğrencilerin görüşlerini temel alarak bu çalışmada öğretmen performansını dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü özelliklerini kullanarak aralarındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin ve örgüt kültürü özelliklerinin uygulanabilmesi durumu öğretmen performansını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır.

Erkunt (2015), İstanbul bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren üç özel işletmedeki toplam 157 çalışan ile yaptığı anket araştırmasında işletmelerde dönüşümcü liderlik ve davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin olup olmadığının tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürünü etkilediğine ve örgüt kültürü açısından dönüşümcü liderlik davranışlarının önemli olduğuna ulaşmıştır.

Şengül (2015), yenilik kavramını ve kamu yönetimini örgütsel değişim merkezli olacak şekilde araştırmada bulunmuştur. Araştırma sonucunda yenilik kavramının kamu yönetiminde halk için hız ve memnuniyet açısından olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmada hipotezlerin belirlenebilmesi için konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu inceleme sonunda hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₁: Çalışanların dönüştürücü liderlik algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Çalışanların karizma algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2a}: Çalışanların karizma algılamaları ile hizmet yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2b}: Çalışanların karizma algılamaları ile süreç yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2c}: Çalışanların karizma algılamaları ile pazar yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{2d}: Çalışanların karizma algılamaları ile davranışsal yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3a}: Çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile hizmet yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3b}: Çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile süreç yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3c}: Çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile pazar yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{3d}: Çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile davranışsal yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{4a}: Çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile hizmet yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{4b}: Çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile süreç yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{4c}: Çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile pazar yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{4d}: Çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile davranışsal yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{5a}: Çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile hizmet yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

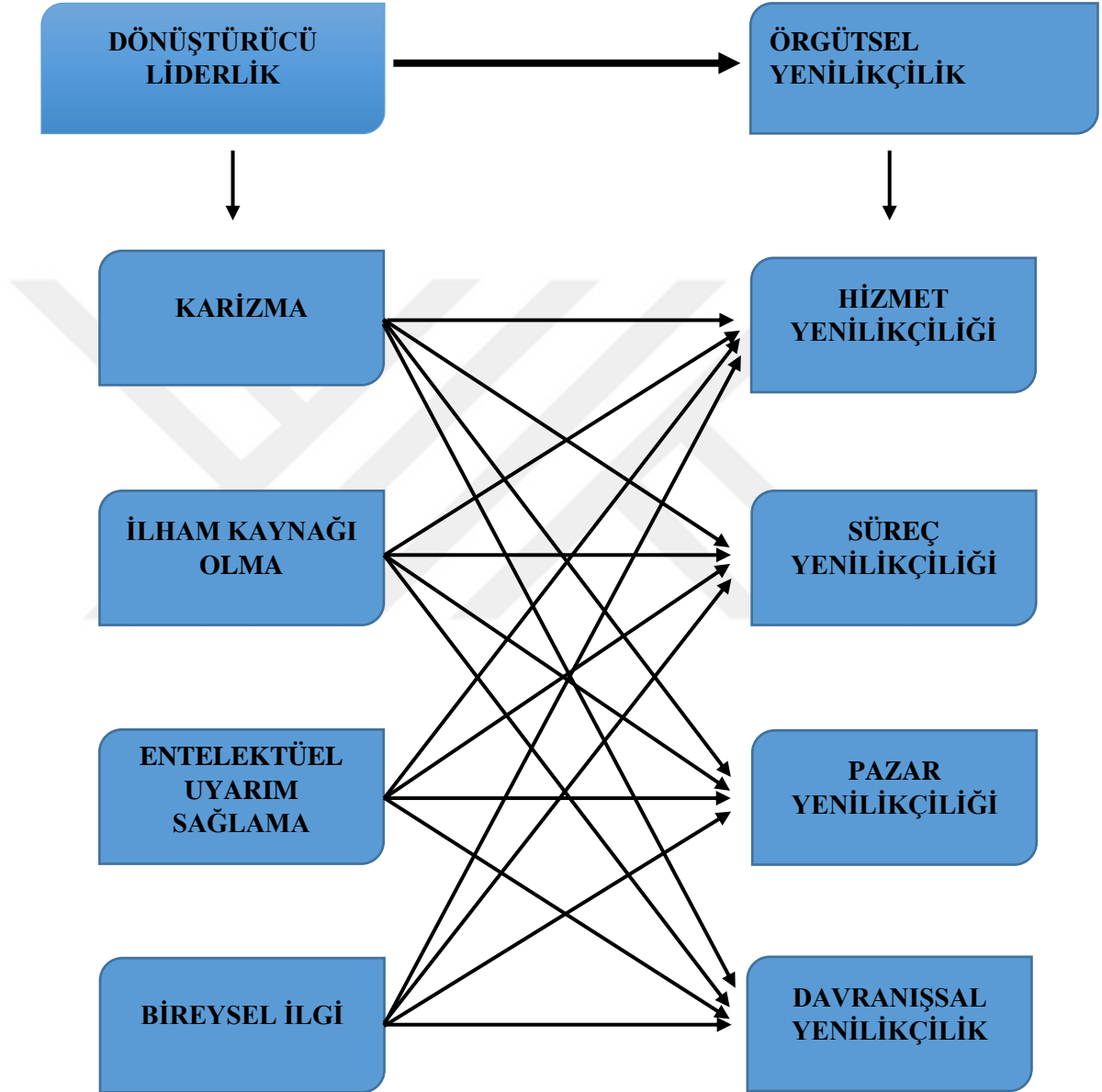
H_{5b}: Çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile süreç yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{5c}: Çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile pazar yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{5d}: Çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile davranışsal yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler ışığında araştırmanın modeli belirlenmiştir. Bu modele göre çalışmada hipotezler test edilecektir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda örneklemin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinde toplam 317 personel çalışma evrenini oluşturmaktadır. Anket formları tüm iş görenlere ulaştırılmaya çalışılmış ancak toplamda 200 anket yapılarak 184 anketinin dönüşü gerçekleşmiştir.

Anket uygulanacak örnekleme büyüklüğünü belirlemek için örnek büyüklüğü eşitliği formülünden yararlanılmıştır. Eğer evrendeki eleman sayısı biliniyorsa formül aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Formülde n = örnek büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, Z = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde z tablosunda bulunan teorik değeri, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşme oranını, d = hata payını temsil etmektedir (Kalaycı, 2010: 69). Buna göre çalışmanın örneklem büyüklüğü en az,

$$\frac{317 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (317-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} \cong 174,179$$

olarak hesaplanmıştır. Çalışmada gerekli olan en az örneklem büyüklüğüne bakıldığında 184 katılımcının, ana kütle temsil edecek çoğunlukta olduğu görülmektedir.

3.3.2. Soru Formunun Oluşturulması

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum; ifadelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü çalışanlara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresini öğrenebilmek için gerekli ifadelerin yer aldığı demografik özellikler formundan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan dönüştürücü liderliğin alt boyutları, Bass (1985) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğidir. Dönüştürücü liderlik boyutlarından oluşan yapı içerisinde hazırlanan anket formunda dönüştürücü liderlik boyutunun alt bileşenleri olan karizma (idealleştirilmiş etki), ilham kaynağı olma, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi bileşenleri için deneklere toplamda 17 soru yöneltilmiştir. Söz konusu olan bu anket soruları, Şebnem Aslan'ın (2013) "*Duygusal Zekâ Dönüşümü ve Etkileşimci Liderlik*" adlı eserinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anketin ikinci bölümünü oluşturan ölçeğin daha önce kullanılan yerlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve kullanılabilir olduğu görülmektedir.

Elenkov (2002) yaptığı araştırmasında, Bass ve Avolio'nun 1990 yılındaki MLQ ölçeği, Rusya'da yapılan araştırmada da geçerli bir ölçek olarak tespit etmiştir.

Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri ($\alpha=0,78$ ile $\alpha=0,71$) arasında bulmuştur.

Cemaloğlu (2007), Türkiye’de öğretmenlerin liderliklerini araştırmak amacıyla yapılan bir araştırmada, Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi değerlendirme formunu kullanmıştır. Anketteki 45 maddenin toplam güvenilirliği ($\alpha=0,95$) düzeyinde bulmuştur. Ölçek Türkiye’de çeşitli araştırmalarda kullanılmış geçerli ve güvenilir bulunmuş bir ölçektir.

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan örgütsel yenilikçilik kavramına ait ölçeğin hazırlanması için Kadir Aksay (2011) tarafından hazırlanan “*Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*” isimli doktora tezinden yararlanılmış, örgütsel yenilikçilik ölçeği; ürün ve hizmet yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik olmak üzere 4 boyut ve toplam 16 soru halinde düzenlenmiştir. Anketin üçüncü bölümünü oluşturan ölçeğin daha önce kullanılan yerlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilir ve kullanılabilir olduğu görülmektedir.

Wang ve diğ. (2010:767) Çin Halk Cumhuriyeti’nde imalat sanayisi üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, yenilik ve takım çalışması odaklı bir örgütsel kültürün, yenilik sürecindeki finansal kaynak kullanımını üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada; örgüt kültürü Ar-Ge harcamaları ile örgütsel yenilikçilik ilişkisinde ara değişken olarak konumlandırılmış ve örgüt kültürünün boyutlarından olan yenilikçiliğe eğilim ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü, güçlü bir bağlantı ($b = 6.68$, $p < .01$) tespit edilmiştir.

Gumuşluoğlu ve İlsev (2009:461) Türkiye’de 43 küçük ve orta büyüklükteki yazılım firmasının Ar-Ge personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında ($n=167$) personel güçlendirme ile yenilikçilik potansiyeli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunsa da yenilikçilik potansiyeli ile örgütsel yenilikçilik arasında önemli bir ilişki tespit edilememiştir ($b= -0.17$, n.s.).

Çavuş ve Akgemci (2008:229) İSO’nun her yıl yayınladığı Türkiye’nin ilk 500 şirketinden farklı sektörlerdeki örnekler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada ($n=280$) personel güçlendirme ile örgütsel yenilikçiliğin anlamlı bir ilişki içinde olduğu

ve yapılan regresyon analizi sonucuna göre personel güçlendirmenin nispi olarak örgütsel yenilikçiliğin %47,8'ini açıklayabildiği saptanmıştır.

Anket formunun nihai halinin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ile elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır.

Anket soruları kapalı uçlu formda hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümleler ile yalın bir dilden oluşmasına dikkat edilmiştir.

3.3.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

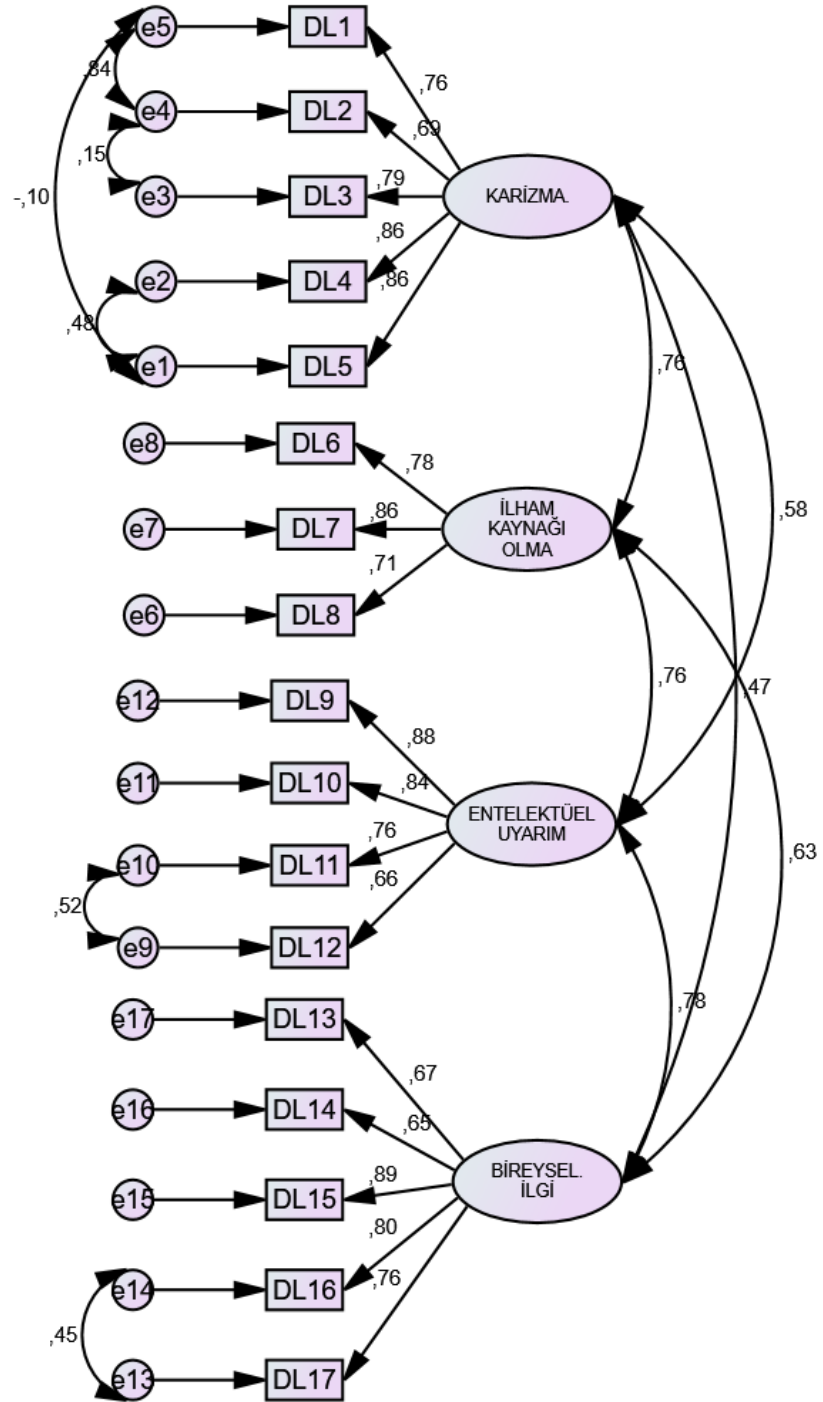
Dönüştürücü liderliğin dört boyutlu yapısının ne derece uyum gösterdiğine birinci düzey faktör analizi ile bakılmıştır. Bu çerçevede Tablo 3.1'de uyum istatistiklerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Tablo 3.1'de yer alan istatistik verilerine göre dönüştürücü liderlik ölçeğinin dört boyutlu yapısına ilişkin faktör dağılımı kabul edilmiştir.

Tablo 3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,177	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,947	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,933	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,922	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,873	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df:** Serbestlik derecesi, **RMSEA:** Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI:** Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI:** Tucker Lewis indeksi **GFI:** İyi uyum indeksi, **AGFI:** Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Birinci Düzey Faktörlere İlişkin Yol Analizi



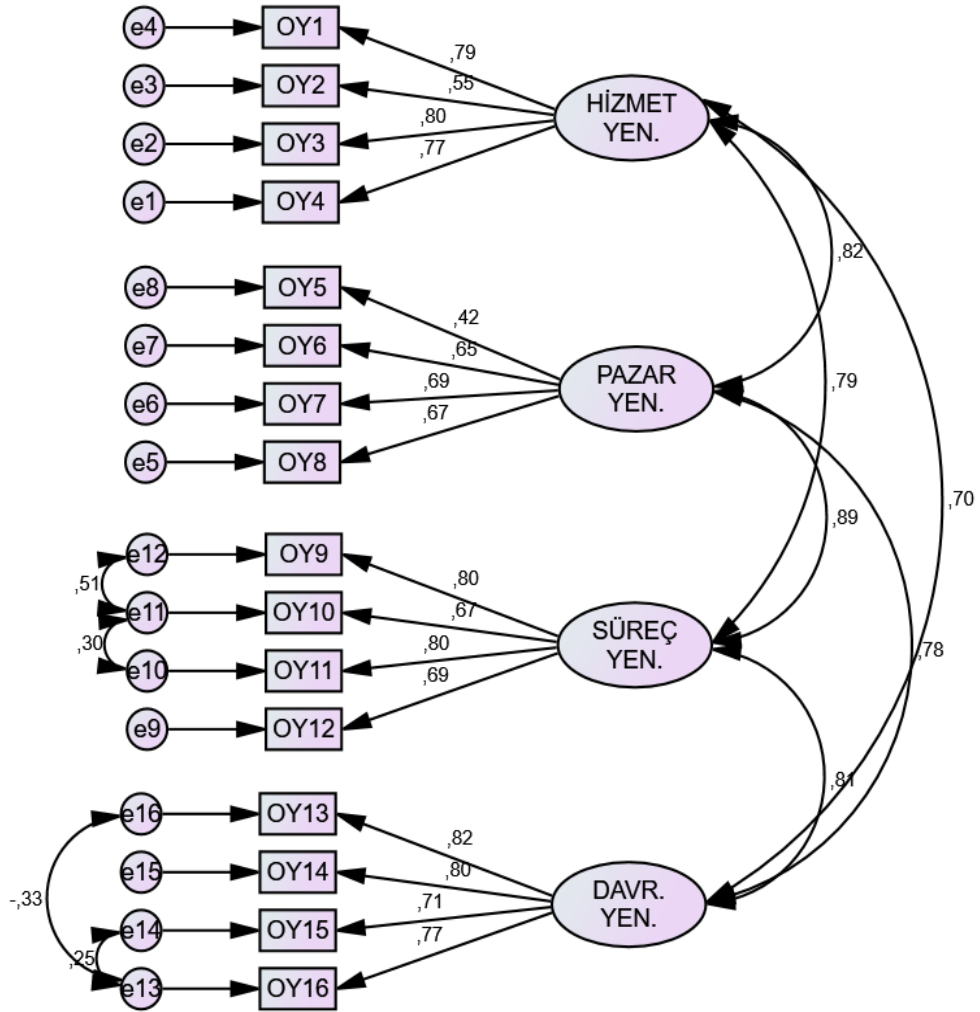
Örgütsel yenilikçiliğin dört boyutlu yapısının ne derece uyum gösterdiğine birinci düzey faktör analizi ile bakılmıştır. Bu çerçevede Tablo 3.2’de uyum istatistiklerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Tabloda yer alan istatistik verilerine göre dönüştürücü liderlik ölçeğinin dört boyutlu yapısına ilişkin faktör dağılımı kabul edilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Birinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,658	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,075	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,903	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,892	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**: Tucker Lewis indeksi **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 3.3. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği Birinci Düzey Faktörlere İlişkin Yol Analizi



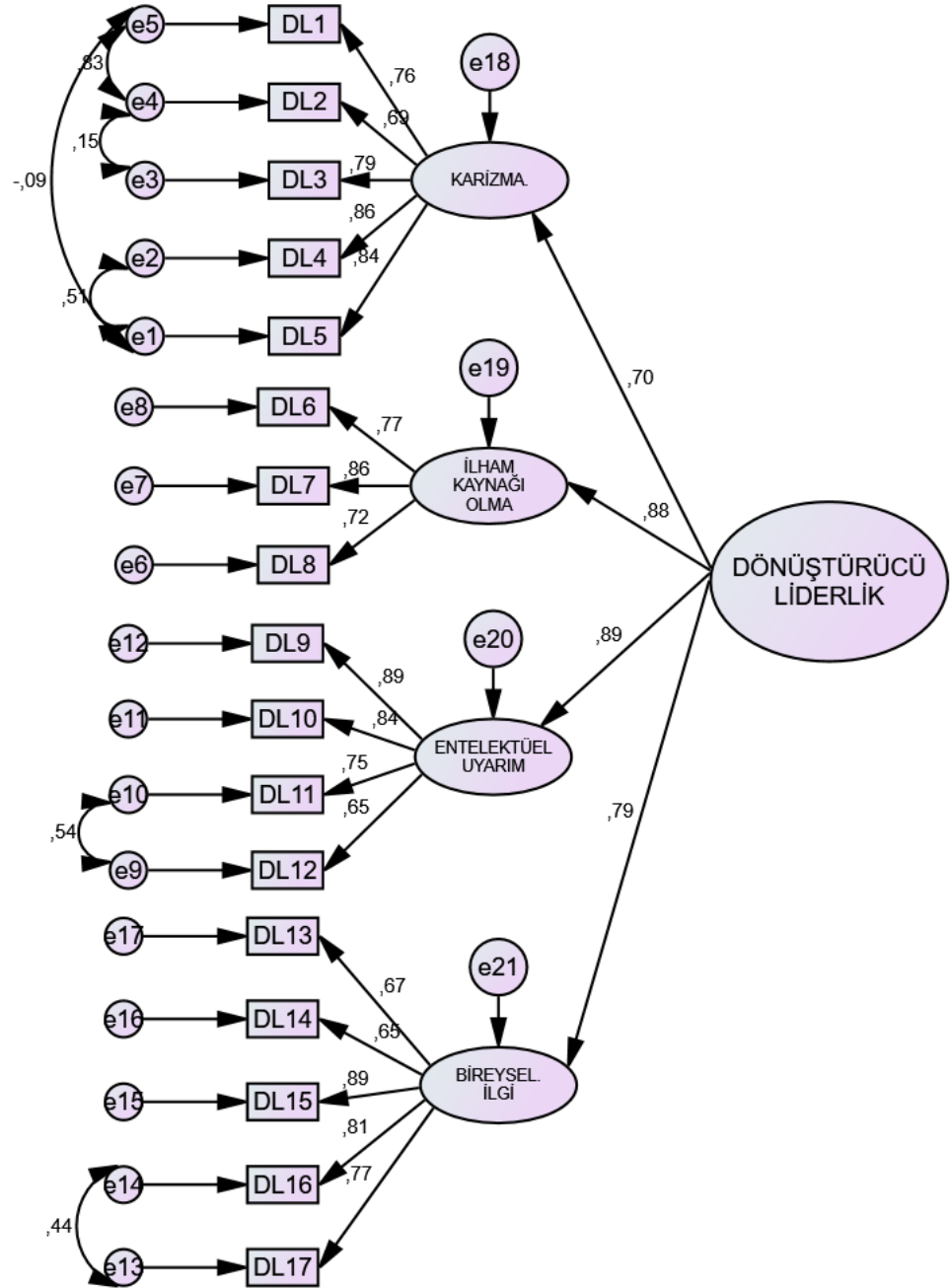
Dönüştürücü liderliğin dört boyutlu yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğine ikinci düzey faktör analizi ile bakılmıştır. Bu çerçevede Tablo 3.3'te uyum istatistiklerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Tabloda yer alan istatistik verilerine göre dönüştürücü liderlik ölçeğinin dört boyutlu yapısının kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,323	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,071	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,925	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,910	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,862	Kabul Edilebilir Uyum

X^2 : Ki-kare İstatistiği, **df:** Serbestlik derecesi, **RMSEA:** Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI:** Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI:** Tucker Lewis indeksi **GFI:** İyi uyum indeksi, **AGFI:** Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 3.4. Dönüştürücü Liderliğin İkinci Düzey Faktörlerine Ait Yol Analizi



Şekil 3.4'te dönüştürücü liderliğe ait boyutların dönüştürücü liderliği ne derecede açıkladığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre dönüştürücü liderlik değişkenini karizma boyutu ,70 düzeyinde, ilham kaynağı olma boyutu ,88 düzeyinde,

entelektüel uyarım boyutu ,89 düzeyinde, bireysel ilgi boyutu ,79 düzeyinde açıklamaktadır.

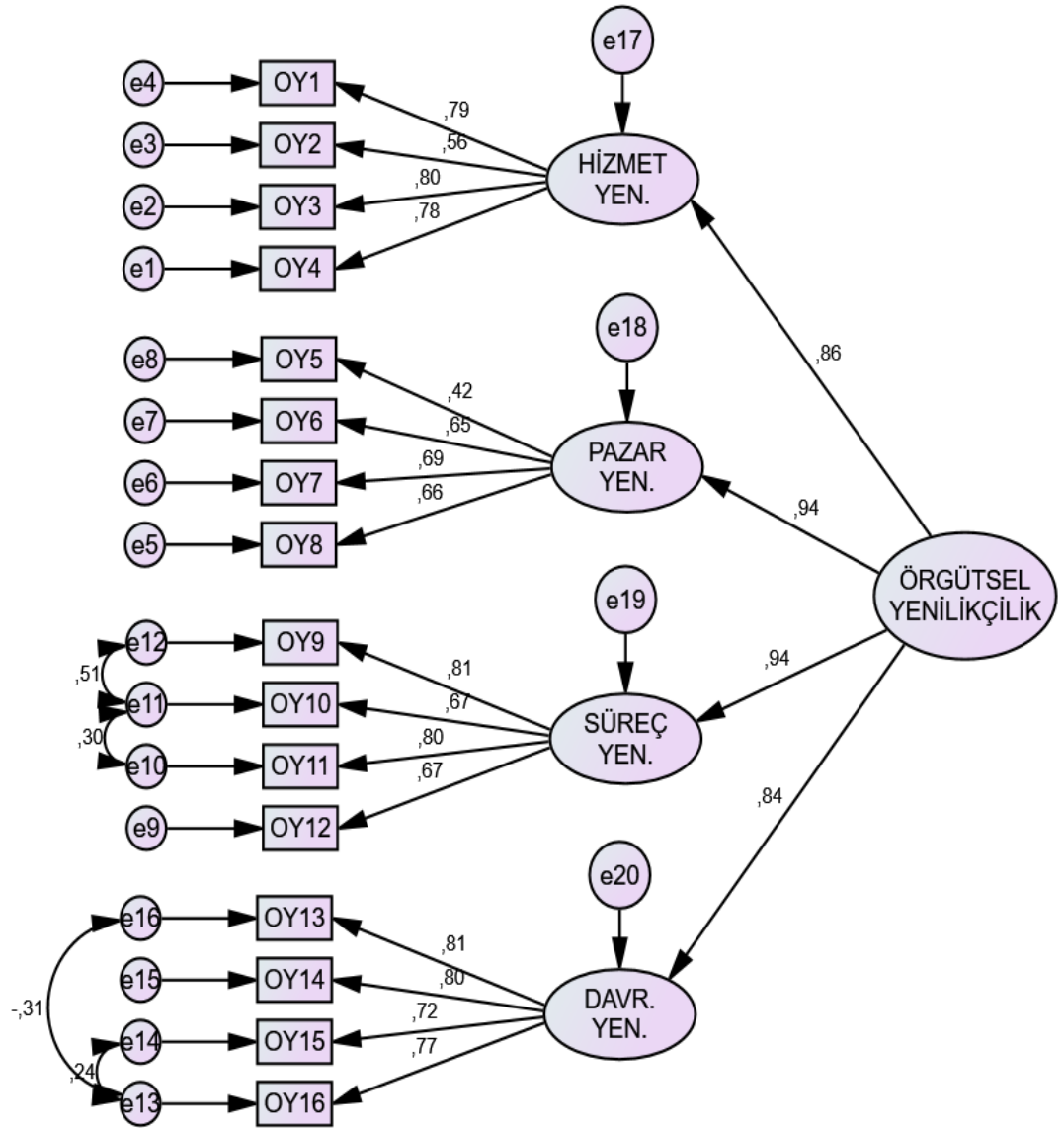
Örgütsel yenilikçiliğin dört boyutlu yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğine doğrulayıcı faktör analizi ile bakılmıştır. Bu çerçevede Tablo 3.4'te uyum istatistiklerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Tabloda yer alan analizden elde edilen verilere göre örgütsel yenilikçilik ölçeğinin dört boyutlu yapısının kabul edilebilir uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği İkinci Düzey Faktör Analizi Sonuçları

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,544	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,904	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,906	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,923	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,879	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df:** Serbestlik derecesi, **RMSEA:** Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI:** Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI:** Tucker Lewis indeksi **GFI:** İyi uyum indeksi, **AGFI:** Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Şekil 3.5. Örgütsel Yenilikçiliğin İkinci Düzey Faktörlerine Ait Yol Analizi



Şekil 3.5'te örgütsel yenilikçiliğe ait boyutların örgütsel yenilikçiliği ne derecede açıkladığına ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre örgütsel yenilikçilik

değişkenini hizmet yenilikçiliği boyutu ,86 düzeyinde, pazar yenilikçiliği boyutu ,94 düzeyinde, süreç yenilikçiliği boyutu ,94 düzeyinde, davranışsal yenilikçilik boyutu ,84 düzeyinde açıklamaktadır.

3.3.4. Güvenilirlik Analizleri

Ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmak kullanılan bir yöntemdir. Diğer bir ifadeyle ağırlıklı standart değişim ortalamasını hesaplamak için kullanılır. Çıkan sonuç 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer de Cronbach alfa katsayısı olarak tanımlanmaktadır. Bu katsayıların aldığı değerlerin güvenilirlik aralıkları şöyledir (Kalaycı, 2010:405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir olmayan ölçek,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ güvenilirliği düşük ölçek,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir ölçek,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek düzeyde güvenilir ölçektir.

Faktör değişiklikleri göz önünde bulundurularak güvenilirlik analizinde her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 3.5'te değişkenler ve değişkenlere ait Cronbach Alfa Katsayı dereceleri verilmiştir.

Tablo 3.5. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	İFADE SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	17	0,93
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	16	0,92

Tablo 3.5'te görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik ölçeklerinin ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre dönüştürücü liderliğin güvenilirliği 0,93 ve örgütsel yenilikçiliğin güvenilirliği 0,92 düzeyinde bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin 0,70 Cronbach Alfa Katsayısı üzerinde olması, güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir.

3.4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin analiz sonuç bulguları yer almaktadır.

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların anket formunda yer alan ifadelerin tamamına cevap veren Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerindeki çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.6'da yer almaktadır.

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre araştırma kapsamındaki çalışanların %71,7'si erkek, %28,3'ü ise kadındır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında %29,9'ü evli ve %71,1'inin bekâr olduğu görülmektedir. Çalışanların yaş dağılımları ise %6,5'i 21-25 yaş aralığında, %23,4'ü 26-30 yaş aralığında, %23,9'u 31-35 yaş aralığında, %23,9'u 36-40 yaş aralığında ve %22,3'ü ise 41 yaş ya da daha üzeri bir yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğrenim durumları açısından incelendiğinde %1,1'i ilköğretim mezunu, %14,1'i lise mezunu, %13'ü ön lisans mezunu, %64,1'i lisans ve %7,6'sı yüksek lisans mezunudur. %7,6'sı bir yıldan az, %34,8'i 1-5 yıl arasında, %13'ü 6-10 yıl arasında, %15,2'si 11-15 yıl arasında, %15,2'si 16-20 yıl arasında ve %14,1'i 21 yıl veya daha fazla mesleki tecrübeye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.6. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Özellik	Aralık/Özellik	Kişi Sayısı	Yüzdelerik Dağılımı (%)
Cinsiyet	Erkek	132	71,7
	Kadın	52	28,3
	TOPLAM	184	100
Yaş	21-25 Yaş Arası	12	6,5
	26-30 Yaş Arası	43	23,4
	31-35 Yaş Arası	44	23,9
	36-40 Yaş Arası	44	23,9
	41 ve üzeri	41	22,3
	TOPLAM	184	100
Medeni Durum	Evli	55	29,9
	Bekâr	129	71,1
	TOPLAM	184	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	2	1,1
	Lise	26	14,1
	Önlisans	24	13,0
	Lisans	118	64,1
	Yüksek Lisans	14	7,6
	TOPLAM	184	100
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	14	7,6
	1-5 Yıl	64	34,8
	6-10 Yıl	24	13,0
	11-15 Yıl	28	15,2
	16-20 Yıl	28	15,2
	21 Yıl ve Üzeri	26	14,1
	TOPLAM	184	100

3.4.2. Dönüştürücü Liderliğin Karizma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüştürücü liderliğin karizma boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.7’de yer almaktadır. Tablo 3.7 incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 4’ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 4’ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,236 değeri ile “Kararlarımın ahlaki/etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %83,7’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 4,027 değeri ile “Yöneticimle çalışmaktan gurur duyarım.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %78,2’si olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.7. Karizma Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yöneticim saygı duyulan biridir.	4,13	1,234	17	9,2	5	2,7	12	6,5	53	28,8	97	52,7
Yöneticimle çalışmaktan gurur duyarım.	4,027	1,243	17	9,2	7	3,8	16	8,7	58	31,5	86	46,7
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerimden tavizler veririm.	4,087	1,068	10	5,4	6	3,3	19	10,3	72	39,1	77	41,8
Kararlarımın ahlaki/etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.	4,236	1,146	13	7,1	5	2,7	12	6,5	55	29,9	99	53,8
Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	4,098	1,117	11	6,0	9	4,9	13	7,1	69	37,5	82	44,6
Toplam	4,11	1,160	68	7,38	32	3,48	72	7,82	309	33,36	441	47,92

Çalışanlar, liderlerinin karizma davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %82,28 oranında olumlu, %10 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %7,82 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.3. Dönüştürücü Liderliğin İlham Kaynağı Olma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüştürücü liderliğin ilham kaynağı boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.8’de yer almaktadır. Tablo 3.8 incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3’ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3’ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,967 değer ile “Gelecek hakkında iyimser konuşurum.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %72,3’ü olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,951 değeri ile “Çalışanlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %75’i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.8. İlham Kaynağı Olma Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışanlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.	3,951	1,189	14	7,6	9	4,9	23	12,5	64	34,8	74	40,2
Gelecek hakkında iyimser konuşurum.	3,967	1,045	8	4,3	6	3,3	37	20,1	66	35,9	67	36,4
Başarılı olmak için her şey hakkında coşkulu ve heyecanlı konuşurum.	3,957	1,013	5	2,7	12	6,5	32	17,4	72	39,1	63	34,2
Toplam	3,958	1,082	27	3,87	27	3,90	92	16,66	202	36,60	204	39,93

Çalışanlar, liderlerinin ilham verme davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %76,53 oranında olumlu, %7,77 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %16,66 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.4. Dönüştürücü Liderliğin Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.9’da yer almaktadır.. Tablo 3.9 incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3 ve üzerinde değerler mevcut olduğu görülmektedir. 3 ve üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,207 değer ile “Problemleri çözerken farklı bakış açıları getiririm.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %88,1’i olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,989 değeri ile “Çalışanlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %75’i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.9. Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Problemleri çözerken farklı bakış açıları getiririm.	4,207	0,9	7	3,8	1	0,5	14	7,6	87	47,3	75	40,8
Çalışanlarıma problemlere farklı açılardan yaklaşımlarımı telkin ederim.	4,19	0,998	6	3,3	8	4,3	17	9,2	67	36,4	86	46,7
Çalışanlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.	3,989	1,096	9	4,9	10	5,9	27	14,7	66	35,9	72	39,1
Çalışanlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde anlatırım.	4,027	1,099	11	6,0	8	4,3	18	9,8	75	40,8	72	39,1
Toplam	4,103	1,023	33	4,5	27	3,75	76	10,3	73,75	40,1	305	41,4

Çalışanlar, liderlerinin entelektüel teşvik davranışına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %81,5 oranında olumlu, %8,25 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %10,3 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.5. Dönüştürücü Liderliğin Bireyselleştirilmiş İlgil Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.10’da yer almaktadır. Tablo 3.10 incelendiğinde ifadelere ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3 ve üzerinde değerler mevcut olduğu görülmektedir. 3 ve üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,158 değer ile “Güçlü yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarıma yardımcı olurum.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %83,6’sı olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,94 değeri ile “Zamanımı çalışanlarıma hem öğretmenlik hem de koçluk yaparak geçiririm.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %76,1’i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.10. Bireyselleştirilmiş İlgil Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Çalışanlarımdan her birinin farklı ihtiyaç, yetenek ve amaçlara sahip olacağını göz önünde bulundururum.	4,141	1,041	9	4,9	8	4,3	10	5,4	78	42,4	79	42,9
Zamanımı çalışanlarıma hem öğretmenlik hem de koçluk yaparak geçiririm.	3,94	1,036	6	3,3	15	8,2	23	12,5	80	43,5	60	32,6
Güçlü yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarıma yardımcı olurum.	4,158	0,965	7	3,8	4	2,2	19	10,3	77	41,8	77	41,8
Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlarıma özel ilgi gösteririm.	4,136	1,055	10	5,4	4	2,2	19	10,3	69	37,5	82	44,6
Çalışanlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.	4,13	1,042	9	4,9	6	3,3	17	9,2	72	39,1	80	43,5
Toplam	4,10	1,02	41	4,4	37	4,0	88	9,5	376	40,8	378	41,0

Çalışanlar, liderlerinin bireysel ilgi davranışlarına sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %81,8 oranında olumlu, %8,4 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %9,5 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.6. Örgütsel Yenilikçiliğin Hizmet Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.11’de yer almaktadır. Tablo 3.11 incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3 ve üzerinde değerler mevcut olduğu görülmektedir. 3 ve üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,103 değer ile “Kurumumuz son beş yılda daha yenilikçi hizmetler sunmuştur.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %79,3’ü olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,891 değeri ile “Yeni hizmetlerimiz çoğunlukla vatandaşlarımız tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %70,1’i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.11. Hizmet Yenilikçiliği Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Yeni hizmetlerin vatandaşa sunulmasında kurumumuz genellikle ilk sırada yer almaktadır.	4,027	1,123	9	4,9	9	4,9	32	17,4	52	28,3	82	44,6
Yeni hizmetlerimiz çoğunlukla vatandaşlarımız tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.	3,891	1,076	2	1,1	26	14,1	27	14,7	64	34,8	65	35,3
Kurumumuz son beş yılda daha yenilikçi hizmetler sunmuştur.	4,103	1,069	6	3,3	14	7,6	18	9,8	63	34,2	83	45,1
Kurumumuz yeni hizmetleri vatandaşlara sunmada yüksek başarı oranına sahiptir.	4,07	1,003	4	2,2	12	6,5	26	14,1	67	36,4	75	40,8
Toplam	4,022	1,067	21	2,875	61	8,275	103	14	246	33,43	305	41,45

Çalışanlar, kurumun hizmet yenilikçiliğine sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %74,88 oranında olumlu, %11,15 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %14 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.7. Örgütsel Yenilikçiliğin Pazar Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.12’de yer almaktadır. Tablo 3.12 incelendiğinde ifadelerle ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3 ve üzerinde değerler mevcut olduğu görülmektedir. 3 ve üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,158 değer

ile “Kurumumuzdaki yeni hizmetler vatandaşlarımıza karşı kurumumuzu daha başarılı kılar.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %81,6’sı olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,82 değeri ile “En yeni hizmetlerimiz, bir önceki hizmetlerimizin sadece biraz değişmiş halidir.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %67,8’i olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.12. Pazar Yenilikçiliği Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
En yeni hizmetlerimiz, bir önceki hizmetlerimizin sadece biraz değişmiş halidir.	3,82	1,109	5	2,7	24	13,0	30	16,3	65	35,3	60	32,6
Kurumumuzdaki yeni hizmetler vatandaşlarımıza karşı kurumumuzu daha başarılı kılar.	4,158	0,998	7	3,8	5	2,7	22	12,0	68	37,0	82	44,6
Kurumumuzda kullandığımız yenilikçi hizmet anlayışı vatandaşlarımız için devrim niteliği taşımaktadır.	3,848	1,076	5	2,7	17	9,2	41	22,3	59	32,1	62	33,7
Yeni hizmetin vatandaşa sunulmasında kurumumuz en son teknolojiyi kullanmaktadır.	3,946	1,12	9	4,9	12	6,5	30	16,3	62	33,7	71	38,6
Toplam	3,943	1,075	26	3,5	58	7,85	123	16,72	254	34,5	275	37,37

Çalışanlar, kurumun pazar yenilikçiliğine sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %71,87 oranında olumlu, %11,35 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %16,72 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.8. Örgütsel Yenilikçiliğin Süreç Yenilikçiliği Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel yenilikçiliğin süreç yenilikçiliği boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.13’de yer verilmiştir. Tablo 3.13 incelendiğinde ifadelere ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1’in “kesinlikle katılmıyorum”u, 2’nin “katılmıyorum”u, 3’ün “kararsızlığı”, 4’ün “katılıyorum”u ve 5’in “kesinlikle katılıyorum”u temsil ettiği şekilde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3 ve üzerinde değerler mevcut olduğu görülmektedir. 3 ve üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,103 değer ile “Kurumumuz son beş yılda birçok hizmet yaklaşımı geliştirmiştir.” olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %77,2’si olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,935 değeri ile “Sorunları geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.” olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %69’u olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.13. Süreç Yenilikçiliği Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kurum olarak hizmet süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.	4,044	1,106	10	5,4	8	4,3	24	13,0	64	34,8	78	42,4
Kurumumuz son beş yılda birçok hizmet yaklaşımı geliştirmiştir.	4,103	1,043	7	3,8	7	3,8	28	15,2	60	32,6	82	44,6
Kurumumuz vatandaşlarımıza hizmet yönetimi bakımından hızlı değişikliklere açıktır.	4,098	1,003	5	2,7	7	3,8	33	17,9	59	32,1	80	43,5
Sorunları geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.	3,935	1,119	6	3,3	17	9,2	34	18,5	53	28,8	74	40,2
Toplam	4,045	1,067	28	3,8	39	5,28	119	16,15	236	32,08	314	42,68

Çalışanlar, kurumun süreç yenilikçiliğine sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %74,76 oranında olumlu, %9,08 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %16,15 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.9. Örgütsel Yenilikçiliğin Davranışsal Yenilikçilik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel yenilikçiliğin davranışsal yenilikçiliği boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara Tablo 3.14'te yer almaktadır. Tablo 3.14 incelendiğinde ifadelere ilişkin katılımcıların en olumlu ve en olumsuz olarak değerlendirmeleri görülmektedir. İfadeler 1'in "kesinlikle katılmıyorum"u, 2'nin "katılmıyorum"u, 3'ün "kararsızlığı", 4'ün "katılıyorum"u ve 5'in "kesinlikle katılıyorum"u temsil ettiği şeklinde incelenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ortalaması 3'ün altında bir değere rastlanılmamıştır. 3'ün üzerindeki en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3,957 değer ile "Kurum olarak, işleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında özgün çözümler bulmaya istekliyizdir." olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılımcıların %73,3'ü olumlu yönde görüş bildirmiştir. Çalışanların en az katıldıkları ifade 3,669 değeri ile "Kurumumuzda, işleri farklı yollarla yapan çalışanlara tolerans gösterilir." olmuştur. Bu ifade için ise katılımcıların %61,4'ü olumlu yönde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.14. Davranışsal Yenilikçilik Boyutu

Değişken	X	SS	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.	3,864	1,196	12	6,5	13	7,1	34	18,5	54	29,3	71	38,6
Kurumumuzda, işleri farklı yollarla yapan çalışanlara tolerans gösterilir.	3,669	1,18	11	6,0	21	11,4	39	21,2	60	32,6	53	28,8
Kurum olarak, işleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında özgün çözümler bulmaya istekliyizdir.	3,957	1,018	2	1,1	20	10,9	27	14,7	70	38,0	65	35,3
Kurum olarak, çalışanlarımızı orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.	3,864	1,095	6	3,3	18	9,8	34	18,5	63	34,2	64	34,2
Toplam	3,839	1,122	31	4,23	72	9,8	134	18,23	247	33,53	253	34,23

Çalışanlar, kurumun davranışsal yenilikçiliğe sahip olup olmadığını değerlendirdikleri bu aşamada, %67,76 oranında olumlu, %14,03 oranında olumsuz görüş bildirmişlerdir. Çalışanlar, %18,23 oranında ise kararsız kalmışlardır.

3.4.10. Korelasyon Analizi

Korelasyon, her hangi iki değişken arasında gerçekleşen ilişkinin büyüklük, önem ve yön açısından saptanmasını sağlayan yöntemdir (Özdamar, 2004:537). Korelasyon analiz sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı küçük “r” harfi ile gösterilmektedir. Bu Katsayı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Değişkenler arasındaki değerler 1’e yaklaşması aralarındaki ilişki gücünün artması olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010:115).

Korelasyon katsayısı “r” nin yorumları ise, $n > 100$ ve $r > 0.70$ değişkenler arasında güçlü ilişki, $r = 0.40$ ile 0.70 aralığında değişkenler arasında orta derecede ilişki, $r = 0.20$ ile 0.40 aralığında değişkenler arasında zayıf bir ilişki, $r < 0.20$ ise değişkenler arasında ihmal edilecek ilişki olduğunu göstermektedir şeklinde ifade edilmiştir (Sökmen, 2000:85).

Tablo 3.15. Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

DEĞİŞKENLER	Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgisi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
Karizma	1							
İlham Kaynağı Olma	,616**	1						
Entelektüel Uyarım Sağlama	,479**	,634**	1					
Bireysel İlgisi	,405**	,560**	,724**	1				
Hizmet Yenilikçiliği	,307**	,447**	,475**	,442**	1			
Pazar Yenilikçiliği	,292**	,436**	,541**	,560**	,613**	1		
Süreç Yenilikçiliği	,352**	,386**	,435**	,487**	,637**	,649**	1	
Davranışsal Yenilikçilik	,444**	,426**	,490**	,488**	,594**	,600**	,656**	1

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Yapılan korelasyon analizinde:

- Dönüştürücü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu arasında ,307 düzeyinde pozitif ve zayıf, pazar yenilikçiliği ile ,292 düzeyinde pozitif ve zayıf, süreç yenilikçiliği ile ,352 düzeyinde pozitif ve zayıf ve davranışsal yenilikçilik ile ,444 düzeyinde pozitif ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.
- Dönüştürücü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu arasında ,447 düzeyinde pozitif ve orta, pazar yenilikçiliği ile ,436 düzeyinde pozitif ve orta, süreç

yenilikçiliği ile ,386 düzeyinde pozitif ve zayıf ve davranışsal yenilikçilik ile ,426 düzeyinde pozitif ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

- Dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu arasında ,475 düzeyinde pozitif ve orta, pazar yenilikçiliği ile arasında ,541 düzeyinde pozitif ve orta, süreç yenilikçiliği ile ,435 düzeyinde pozitif ve orta ve davranışsal yenilikçilik ile ,490 düzeyinde pozitif ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.
- Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu arasında ,442 düzeyinde pozitif ve orta, pazar yenilikçiliği ile ,560 düzeyinde pozitif ve orta, süreç yenilikçiliği ile ,487 düzeyinde pozitif ve orta ve davranışsal yenilikçilik ile ,488 düzeyinde pozitif ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır. Bu verilere göre, değişkenler arasında en güçlü ilişki dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutu arasında olduğu tespit edilmiştir.

3.4.11. Model Testleri

Çalışmanın bu aşamasında kurulan hipotezlerin araştırma modelinin test edilmesi amacıyla SPSS AMOS 24.0V adlı istatistik programı ve bir istatistik tekniği olan basit yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma modeli test edilirken model uyum iyiliği değerleri de beraberinde verilmiştir.

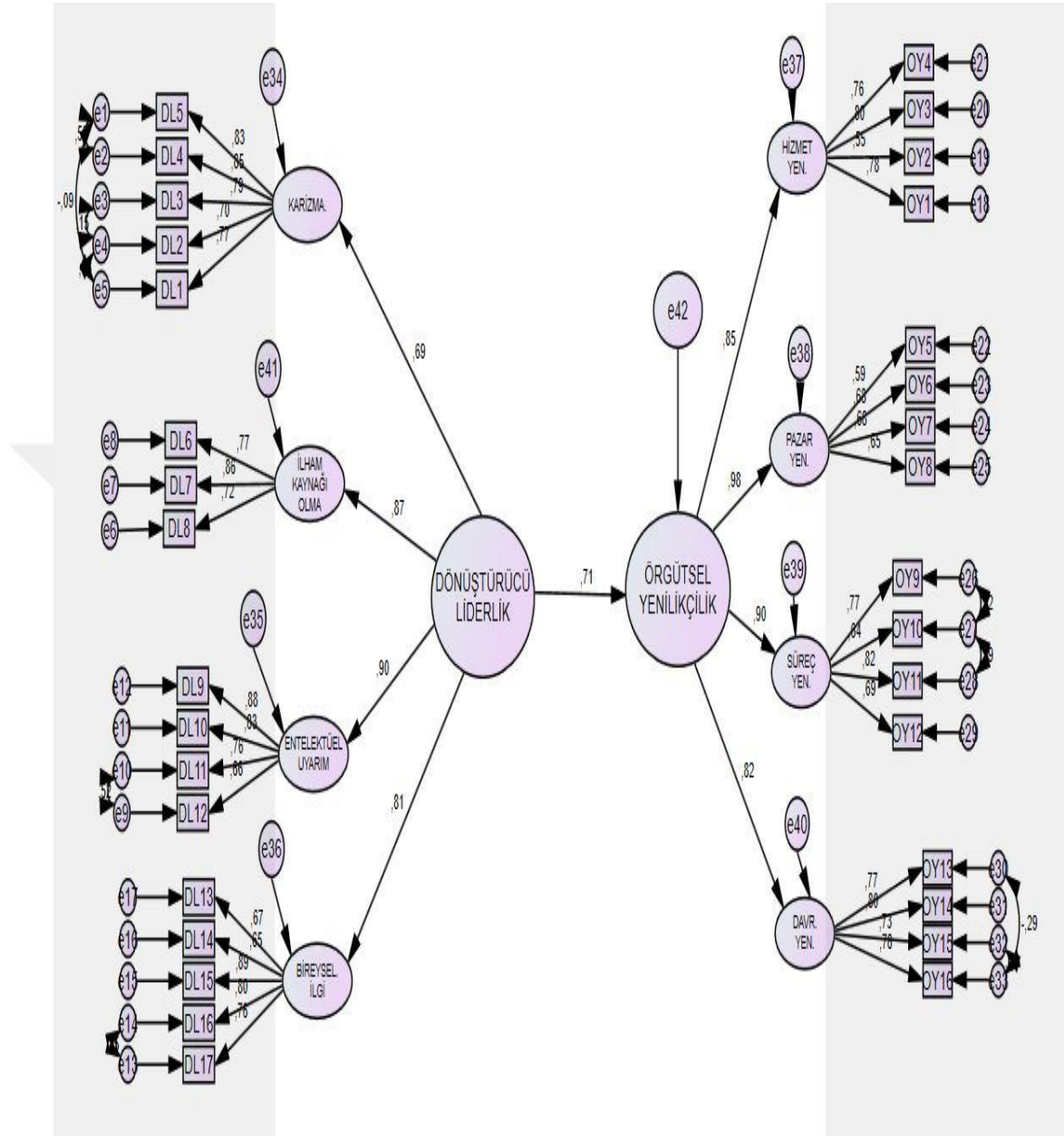
Tablo 3.16. Araştırmanın Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X^2/Sd	$0 < X^2/Sd < 2$	$2 < X^2/Sd < 5$	2,127	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	0,069	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0,913	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$	0,921	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0,934	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 < AGFI < 0,95$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0,886	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**: Tucker Lewis indeksi **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 3.16’da modele ilişkin uyum istatistiklerine yer verilmiştir. Buna göre uyum istatistikleri yapısal modeli incelemek için kabul edilebilir uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.6. Araştırmanın Modeline İlişkin Test Sonuçları



Araştırma kapsamında kurulan modelde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak dönüştürücü liderlik değişkeninin örgütsel yenilikçilik değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığı yorumu yapılmıştır. Modele ilişkin beta ve anlamlılık değerleri tablo 3.17’de verilmiştir.

Tablo 3.17. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Yenilikçiliği Etkileme Durumu

	β	P
Dönüştürücü Liderlik → Örgütsel Yenilikçilik	0,712	0.000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

Modeli test etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda Tablo 3.17’de yer alan değerlere ulaşılmıştır. Buna göre dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçiliği pozitif yönde anlamlı ve ,712 katsayı derecesi ile etkilediği görülmektedir. Dönüştürücü liderin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili olduğu yönünde kurulan hipotez 1 kabul edilmiştir.

Çalışmada ikinci model olarak dönüştürücü liderlik boyutlarının örgütsel yenilikçilik boyutlarını ne derecede etkilediği incelenmiştir. Buna yönelik yapılan analizde uyum istatistikleri elde edilmiş ve bulgular Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

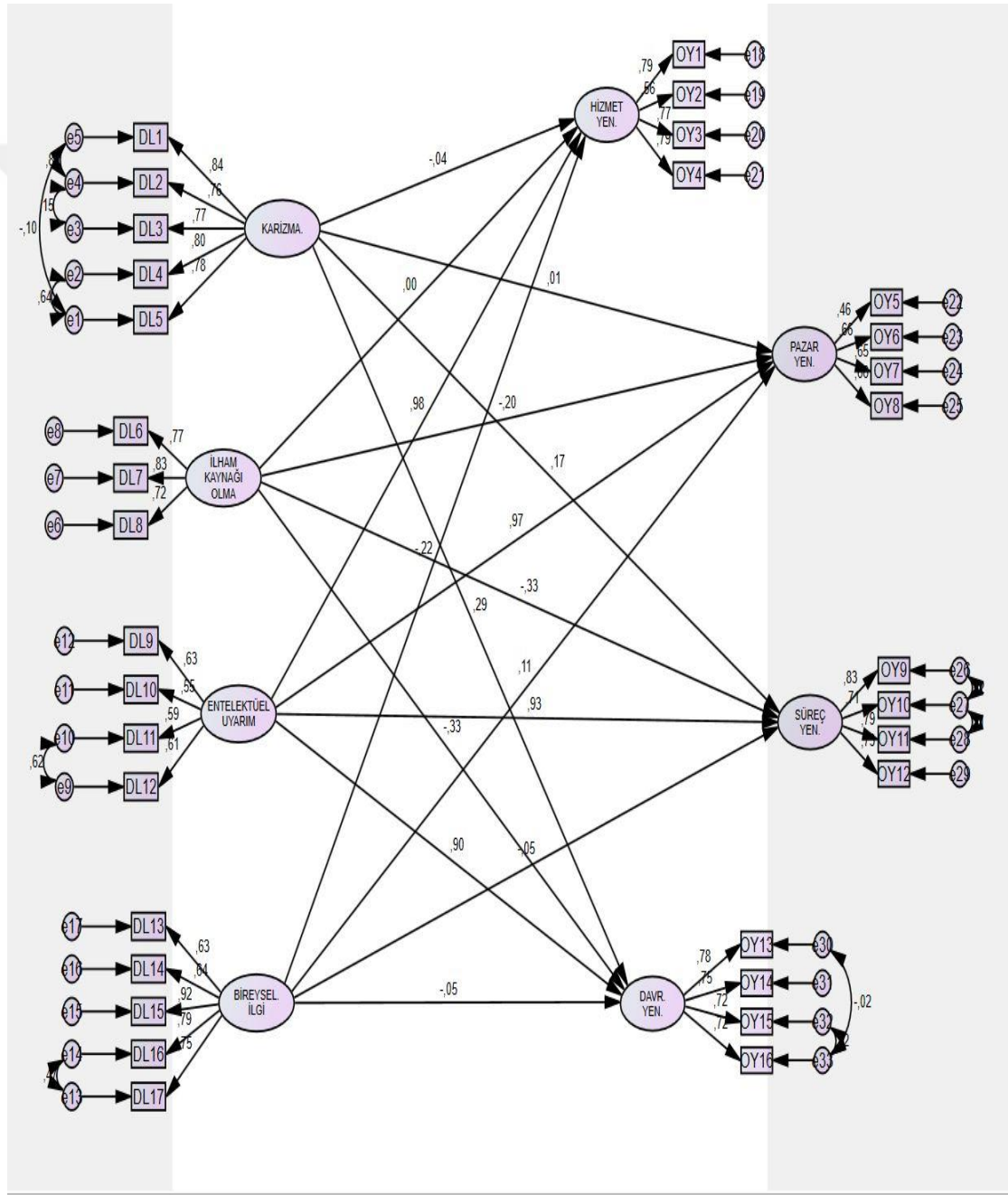
Tablo 3.18. Araştırmanın II. Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

UYUM ÖLÇÜSÜ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	DEĞERİ	UYUM DURUMU
X ² /Sd	0<X ² /Sd<2	2<X ² /Sd<5	2,305	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,00<RMSEA<0,05	0,05<RMSEA<0,08	0,073	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,924	Kabul Edilebilir Uyum
TLI	0,95<TLI<1,00	0,90<TLI<0,95	0,937	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0,914	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,90<AGFI<0,95	0,85<AGFI<0,90	0,871	Kabul Edilebilir Uyum

X²: Ki-kare İstatistiği, **df**: Serbestlik derecesi, **RMSEA**: Kök ortalama kare yaklaşım hatası, **CFI**: Karşılaştırmalı uyum indeksi, **TLI**: Tucker Lewis indeksi **GFI**: İyi uyum indeksi, **AGFI**: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 3.18’de 2. modele ilişkin uyum indeks değerlerine yer verilmiştir. Buna göre uyum indeks değerlerinin yapısal modeli incelemek için kabul edilebilir uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Şekil 3.7. Araştırmanın II. Modeline İlişkin Test Sonuçları



Araştırma kapsamında kurulan 2. modelde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak dönüştürücü liderlik değişkenine ait boyutların örgütsel yenilikçilik değişkenine ait boyutları üzerinde etkisinin olup olmadığı yorumu yapılmıştır.

Tablo 3.19. Karizma Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu

	β	P
Karizma → Hizmet Yenilikçiliği	-,042	0,471
Karizma → Pazar Yenilikçiliği	,010	0,883
Karizma → Süreç Yenilikçiliği	,169	0,004
Karizma → Davranışsal Yenilikçilik	,292	0,000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere dönüştürücü liderliğin karizma boyutu örgütsel yenilikçiliğin hizmet ve pazar yenilikçilik boyutlarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Ancak karizma boyutu süreç yenilikçiliğini ,169 katsayı derecesi ile 0,004 düzeyinde pozitif ve anlamlı düzeyde ve davranışsal yenilikçilik boyutunu ,292 katsayı derecesi ile anlamlı düzeyde etkilemektedir. Buna göre hipotez 2_c,2_d kabul edilmiş ve hipotez 2_a, 2_b reddedilmiştir.

Tablo 3.20. İlham Kaynağı Olma Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu

	β	P
İlham Kaynağı Olma → Hizmet Yenilikçiliği	-,002	,974
İlham Kaynağı Olma → Pazar Yenilikçiliği	-,197	,010
İlham Kaynağı Olma → Süreç Yenilikçiliği	-,334	0,000**
İlham Kaynağı Olma → Davranışsal Yenilikçilik	-,330	0,000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu örgütsel yenilikçiliğin hizmet ve pazar yenilikçilik boyutlarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Ancak ilham kaynağı olma boyutu süreç yenilikçiliğini -,334 katsayı derecesi ile negatif ve anlamlı düzeyde ve davranışsal yenilikçilik boyutunu -,330 katsayı derecesi ile negatif ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Buna göre hipotez 3_c , 3_d kabul edilmiş ve hipotez 3_a , 3_b reddedilmiştir.

Tablo 3.21. Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu

	β	P
Entelektüel Uyarım Sağlama → Hizmet Yenilikçiliği	,976	0,000**
Entelektüel Uyarım Sağlama → Pazar Yenilikçiliği	,974	0,000**
Entelektüel Uyarım Sağlama → Süreç Yenilikçiliği	,926	0,000**
Entelektüel Uyarım Sağlama → Davranışsal Yenilikçilik	,896	0,000**

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutunu ,976 katsayı derecesi ile pozitif ve anlamlı, pazar yenilikçiliği boyutunu ,974 katsayı derecesi ile pozitif ve anlamlı düzeyde, süreç yenilikçiliği boyutunu ,926 katsayı derecesi ile pozitif ve anlamlı ve davranışsal yenilikçilik boyutunu ,896 katsayı derecesi ile pozitif ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Buna göre hipotez 4_a , 4_b , 4_c , 4_d kabul edilmiştir.

Tablo 3.22. Bireysel İlgî Boyutunun Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarını Etkileme Durumu

	β	P
Bireysel İlgî → Hizmet Yenilikçiliği	-,216	0,000**
Bireysel İlgî → Pazar Yenilikçiliği	,109	,115
Bireysel İlgî → Süreç Yenilikçiliği	-,045	,422
Bireysel İlgî → Davranışsal Yenilikçilik	-,055	,343

**p<0.01 düzeyinde anlamlı

*p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutunu -,216 katsayı derecesi ile negatif ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ancak bireysel ilgi boyutu pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik boyutlarını anlamlı düzeyde etkilememektedir. Buna göre hipotez 5_a kabul edilmiş ve hipotez 5_b , 5_c , 5_d reddedilmiştir

3.4.12. Çalışanların Dönüştürücü Liderliğin ve Örgütsel Yenilikçiliğin Boyutlarına Olan Algılarının Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılması

Çalışmanın bu aşamasında araştırmaya katılan Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerindeki çalışanlarının demografik değişkenler açısından dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik boyutlarına olan algıları arasında anlamlı fark olup olmadığı tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ve t testi kullanılarak incelenmiştir.

Varyans analizi ile iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığına bakılmaktadır (Kalayıcı, 2010: 131). İki ortalama arasında anlamlı fark olup olmadığını test etmek için t testi kullanılmıştır. İki den fazla ortalama için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anlamlı fark bulunan değişkenlerde farklılığın nereden kaynaklandığını ortaya koymak için post-hoc istatistiğinden yararlanılmıştır.

3.4.12.1. Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.23'te cinsiyet değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.23. Cinsiyet Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Cinsiyet Değişkeni	Faktörler	Dönüştürücü Liderlik				Örgütsel Yenilikçilik			
		Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgisi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
Erkek	Ortalama (X)	4,144	4,038	4,106	4,097	4,07	3,939	4,028	3,871
	Standart Sapma	0,997	0,916	0,887	0,85	0,833	0,763	0,899	0,94
Kadın	Ortalama (X)	4,023	3,756	4,096	4,112	3,904	3,952	4,087	3,755
	Standart Sapma	1,026	0,94	0,869	0,802	0,918	0,84	0,892	0,936
Önem Düzeyi (p)		,908	,669	,871	,786	,121	,370	,645	,984

Tablo 3.23'te görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.4.12.2. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.24’te yaş değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.24. Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş Değişkeni	Faktörler	Dönüştürücü Liderlik				Örgütsel Yenilikçilik			
		Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgisi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
21-25 Yaş Arası	Ortalama(X)	3,967	4,028	4,146	4,05	4,02	4,104	4,125	4,125
	Standart Sapma	1,111	0,593	0,538	0,627	0,869	0,482	0,703	0,617
26-30 Yaş Arası	Ortalama(X)	4,04	3,837	3,861	4,065	3,75	3,686	3,849	3,721
	Standart Sapma	0,98	0,971	1,076	0,908	0,967	0,861	1,058	1,041
31-35 Yaş Arası	Ortalama(X)	4,127	3,803	3,994	3,896	3,989	3,926	3,977	3,852
	Standart Sapma	1,068	0,949	0,903	0,962	0,934	0,86	0,899	0,987
36-40 Yaş Arası	Ortalama(X)	4,25	4,136	4,901	4,441	4,29	4,205	4,222	4,04
	Standart Sapma	0,852	0,902	0,563	0,487	0,629	0,665	0,774	0,847
41 Yaş ve üzeri	Ortalama(X)	4,001	4,041	4,134	4,001	4,061	3,902	4,11	3,646
	Standart Sapma	1,103	0,967	0,919	0,883	0,812	0,733	0,87	0,915
F		0,383	0,991	2,41	2,745	2,247	2,634	1,087	1,401
Önem Düzeyi (p)		,821	,414	,051	,030	,066	,036	,365	,235

Tablo 3.24’te görüldüğü üzere yaş değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma ve entelektüel uyarım sağlama ile örgütsel

yenilikçiliğin hizmet, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ile örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu değişikliğin nedeni Tablo 3.25 ve 3.26’da incelenmiştir.

Tablo 3.25. Yaş Değişkeni Açısından Bireysel İlgi Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Yaş	21-25 Yaş Arası	26-30 Yaş Arası	-,01512	,26748	,955
		31-35 Yaş Arası	,15455	,26682	,563
		36-40 Yaş Arası	-,39091	,26682	,145
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,04024	,26890	,881
	26-30 Yaş Arası	31-35 Yaş Arası	,16966	,17568	,335
		36-40 Yaş Arası	-,37579*	,17568	,034
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,05536	,17883	,757
	31-35 Yaş Arası	36-40 Yaş Arası	-,54545*	,17467	,002
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,11430	,17784	,521
	36-40 Yaş Arası	41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,43115*	,17784	,016

Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu algılarına ilişkin farklılığı incelemek için yapılan analize göre 36-40 yaş arası çalışanlar ile 26-30 yaş arası, 31-35 yaş arası ve 41 yaş ve üzeri yaşa sahip çalışanlar arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.25’te ortalamalar arası farkın kaynağı incelendiğinde 36-40 yaş arasındaki

çalışanların 26-30 yaş arası, 31-35 yaş arası ve 41 yaş ve üzeri çalışanlara göre bireysel ilgi boyutuna katılımları daha yüksek olduğu ve belirtilen yaş aralıklarındaki çalışanların 21-25 yaş arası çalışanlara göre bireysel ilgi algılarının daha yüksek olması nedeniyle bu farklılığın ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.26. Yaş Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Yaş	21-25 Yaş Arası	26-30 Yaş Arası	,41812	,25128	,098
		31-35 Yaş Arası	,17803	,25065	,478
		36-40 Yaş Arası	-,10038	,25065	,689
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,20173	,25261	,426
	26-30 Yaş Arası	31-35 Yaş Arası	-,24009	,16504	,148
		36-40 Yaş Arası	-,51850*	,16504	,002
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	-,21639	,16800	,199
	31-35 Yaş Arası	36-40 Yaş Arası	-,27841	,16409	,091
		41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,02370	,16707	,887
	36-40 Yaş Arası	41 Yaş ve Üzeri Yaş Arası	,30211	,16707	,072

Örgütsel yenilikçiliğin liderliğin pazar yenilikçiliği boyutu algılarına ilişkin farklılığı incelemek için yapılan analize göre 36-40 yaş arası çalışanlar ile 26-30 yaş arası yaşa sahip çalışanlar arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 3.26’da ortalamalar arası farkın kaynağı incelendiğinde 36-40 yaş arasındaki çalışanların 26-30 yaş arası çalışanlara göre pazar yenilikçilik boyutuna katılımları daha düşük olduğu

tespit edilmiştir ve belirtilen yaş aralıklarındaki çalışanların 21-25 yaş arası çalışanlara göre pazar yenilikçiliği algılarının daha yüksek olması nedeniyle bu farklılığın ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

3.4.12.3. Çalışanların Medeni Durum Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.27’de medeni durum değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ve örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Bağımsız t Testi Sonuçları

Medeni Durum Değişkeni	Faktörler	Dönüştürücü Liderlik				Örgütsel Yenilikçilik			
		Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
Bekâr	Ortalama(X)	4,036	3,782	3,85	3,85	3,805	3,755	3,836	3,718
	Standart Sapma	0,872	0,954	0,97	0,926	0,892	0,755	0,914	0,988
Evli	Ortalama(X)	4,141	4,034	4,211	4,208	4,116	4,023	4,134	3,89
	Standart Sapma	1,057	0,912	0,818	0,772	0,83	0,784	0,876	0,914
Önem Düzeyi (p)		,419	,960	,142	,088	,534	,197	,641	,478

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere medeni durum değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ve örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

3.4.12.4. Çalışanların Eğitim Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.28’de öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ve örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.28. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenim Durumu Değişkeni	Faktörler	Dönüştürücü Liderlik				Örgütsel Yenilikçilik			
		Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
İlköğretim	Ortalama(X)	4,2	5,0	4,125	4,4	4,75	4,0	4,625	4,375
	Standart Sapma	1,131	0,00	0,177	0,283	0,354	0,707	0,177	0,884
Lise	Ortalama(X)	4,1	3,718	3,981	3,746	3,74	3,99	3,971	3,596
	Standart Sapma	0,92	0,842	0,745	0,785	0,835	0,669	0,798	0,876
Ön Lisans	Ortalama(X)	3,7	3,528	3,406	3,408	3,583	3,406	3,365	3,24
	Standart Sapma	1,266	1,266	1,345	1,236	1,149	0,991	1,168	1,15
Lisans	Ortalama(X)	4,144	4,028	4,216	4,251	4,131	3,981	4,127	3,949

Tablo 3.28.(Devamı) Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

	Standart Sapma	0,988	0,832	0,751	0,675	0,782	0,738	0,82	0,879
Yüksek Lisans	Ortalama(X)	4,529	4,405	4,571	4,643	4,286	4,446	4,571	4,304
	Standart Sapma	0,579	0,917	0,514	0,369	0,657	0,521	0,558	0,635
F		1,673	3,509	5,955	9,191	3,633	4,713	5,711	4,664
Önem Düzeyi (p)		,158	,009	,000	,000	,007	,001	,000	,001

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma ve ilham kaynağı olma ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Öğrenim durumu değişkeni ile dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ile örgütsel yenilikçiliğin pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutunun ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 3.29. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	,14423	,61300	,814
		Ön Lisans	,71875	,61482	,244
		Lisans	-,09110	,59569	,879
		Yüksek Lisans	-,44643	,63149	,481
	Lise	Ön Lisans	,57452*	,23647	,016
		Lisans	-,23533	,18098	,195
		Yüksek Lisans	-,59066*	,27692	,034
	Ön Lisans	Lisans	-,80985*	,18706	,000
		Yüksek Lisans	-1,16518*	,28093	,000
	Lisans	Yüksek Lisans	-,35533	,23614	,134

LSD analizine göre çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu algılarına ilişkin farklılığın öğrenim durumu lise ön lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 3.29'daki bu durum ortalamalar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında incelendiğinde öğrenim düzeyi lise ön lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans entelektüel teşvik boyutu algıları diğerler gruptaki çalışanların algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.30. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Bireysel İlgî Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	,65385	,56413	,248
		Ön Lisans	,99167	,56580	,081
		Lisans	,14915	,54819	,786
		Yüksek Lisans	-,24286	,58114	,677
	Lise	Ön Lisans	,33782	,21762	,122
		Lisans	-,50469*	,16655	,003
		Yüksek Lisans	-,89670*	,25485	,001
	Ön Lisans	Lisans	-,84251*	,17215	,000
		Yüksek Lisans	-1,23452*	,25854	,000
	Lisans	Yüksek Lisans	-,39201	,21731	,073

LSD analizine göre çalışanların dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu lise lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 3.30'daki bu durum ortalamalar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında incelendiğinde öğrenim düzeyi lise lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans bireysel ilgi boyutu algıları diğerler gruptaki çalışanların algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.31. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	,00962	,55278	,986
		Ön Lisans	,59375	,55442	,286
		Lisans	,01907	,53717	,972
		Yüksek Lisans	-,44643	,56945	,434
	Lise	Ön Lisans	,58413*	,21324	,007
		Lisans	,00945	,16320	,954
		Yüksek Lisans	-,45604	,24972	,069
	Ön Lisans	Lisans	-,57468*	,16868	,001
		Yüksek Lisans	-1,04018*	,25334	,000
	Lisans	Yüksek Lisans	-,46550*	,21294	,030

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutu lise ön lisans, ön lisans lisans ve yüksek lisans ile lisans yüksek lisans olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 3.31'deki bu durum ortalamalar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında incelendiğinde öğrenim düzeyi lise ön lisans, ön lisans lisans ve yüksek lisans ile lisans yüksek lisans pazar yenilikçiliği boyutu algıları diğerler gruptaki çalışanların algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.32. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Süreç Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	,65385	,62557	,297
		Ön Lisans	1,26042*	,62743	,046
		Lisans	,49788	,60790	,414
		Yüksek Lisans	,05357	,64443	,934
	Lise	Ön Lisans	,60657*	,24132	,013
		Lisans	-,15596	,18469	,400
		Yüksek Lisans	-,60027*	,28260	,035
	Ön Lisans	Lisans	-,76254*	,19090	,000
		Yüksek Lisans	-1,20685*	,28669	,000
	Lisans	Yüksek Lisans	-,44431	,24098	,067

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin süreç yenilikçiliği boyutu ilköğretim ön lisans, lise ön lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 3.32'deki bu durum ortalamalar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında incelendiğinde öğrenim düzeyi ilköğretim ön lisans, lise ön lisans ve yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans süreç yenilikçiliği boyutu algıları diğerler gruptaki çalışanların algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.33. Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Davranışsal Yenilikçilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Öğrenim Durumu	İlköğretim	Lise	,77885	,66202	,241
		Ön Lisans	1,13542	,66399	,089
		Lisans	,42585	,64332	,509
		Yüksek Lisans	,07143	,68198	,917
	Lise	Ön Lisans	,35657	,25538	,164
		Lisans	-,35300	,19545	,073
		Yüksek Lisans	-,70742*	,29907	,019
	Ön Lisans	Lisans	-,70957*	,20202	,001
		Yüksek Lisans	-1,06399*	,30340	,001
	Lisans	Yüksek Lisans	-,35442	,25502	,166

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin davranışsal yenilikçilik boyutu lise yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans olan çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 3.33'deki bu durum ortalamalar arasındaki farkın kaynağına bakıldığında incelendiğinde öğrenim düzeyi lise yüksek lisans ile ön lisans lisans ve yüksek lisans davranışsal yenilikçilik boyutu algıları diğerler gruptaki çalışanların algılarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

3.4.12.5. Çalışanların Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutlarına Olan Algılarının Karşılaştırılması

Tablo 3.34’te öğrenim durumu değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireysel ilgi ve örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları boyutlarına olan algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3.34. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Meslekteki Yıl Değişkeni	Faktörler	Dönüştürücü Liderlik				Örgütsel Yenilikçilik			
		Karizma	İlham Kaynağı Olma	Entelektüel Uyarım Sağlama	Bireysel İlgi	Hizmet Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik
1 Yıldan Az	Ortalama(X)	3,971	4,024	4,107	4,171	3,982	3,786	4,089	4,214
	Standart Sapma	1,004	0,606	0,618	0,576	0,775	0,378	0,738	0,587
1-5 Yıl	Ortalama(X)	4,081	3,18	3,797	3,888	3,711	3,707	3,727	3,574
	Standart Sapma	0,953	0,948	0,965	0,952	0,95	0,839	0,954	0,993
6-10 Yıl	Ortalama(X)	4,167	4,042	4,448	4,383	4,229	4,271	4,302	4,052
	Standart Sapma	1,098	0,881	0,844	0,806	0,824	0,714	0,866	0,958
11-15 Yıl	Ortalama(X)	4,286	4,036	4,339	4,2	4,33	4,214	4,33	4,161
	Standart Sapma	0,854	0,777	0,606	0,547	0,624	0,798	0,761	0,791
16-20 Yıl	Ortalama(X)	4,236	4,036	4,196	4,35	4,188	4,027	4,205	4,00
	Standart Sapma	0,888	1,067	0,829	0,551	0,744	0,734	0,736	0,839
21 Yıl ve üzeri	Ortalama(X)	3,877	4,026	4,183	3,954	4,115	3,923	4,087	3,567
	Standart Sapma	1,296	1,091	0,945	1,047	0,852	0,744	0,972	0,984
F		0,612	0,444	2,948	2,216	3,131	3,011	2,928	3,154
Önem Düzeyi (p)		,690	,817	,014	,055	,010	,012	,014	,009

Tablo 3.34'te görüldüğü üzere kurumdaki süre değişkeni açısından çalışanların dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma ve bireysel ilgi boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fakat dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları ortalamaları arasında $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kurumdaki süre değişkeninde söz konusu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı Tablo 3.35, 3.36, 3.37, 3.38 ve 3.39'da belirtilmiştir.

Tablo 3.35. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Entelektüel Uyarım Sağlama Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,31027	,25284	,221
		6-10 Yıl	-,34077	,28818	,239
		11-15 Yıl	-,23214	,28050	,409
		16-20 Yıl	-,08929	,28050	,751
		21 Yıl ve Üzeri	-,07555	,28407	,791
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,65104*	,20511	,002
		11-15 Yıl	-,54241*	,19417	,006
		16-20 Yıl	-,39955*	,19417	,041
		21 Yıl ve Üzeri	-,38582	,19929	,054
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	,10863	,23838	,649
		16-20 Yıl	,25149	,23838	,293
		21 Yıl ve Üzeri	,26522	,24257	,276
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,14286	,22903	,534
		21 Yıl ve Üzeri	,15659	,23339	,503
	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	,01374	,23339	,953

LSD analizine göre çalışanların dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım sağlama boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasındaki 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arasında olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 3.35'deki ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 16-20 yıl arası çalışanlar 6-10 ve 11-15 yıl arası çalışanlara göre takip ettikleri kişinin entelektüel teşvik davranışları sergilediğine daha fazla katılmaktadırlar.

Tablo 3.36. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Hizmet Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Meslekteki Yıl	1 Yıdan Az	1-5 Yıl	,27121	,24620	,272
		6-10 Yıl	-,24702	,28062	,380
		11-15 Yıl	-,34821	,27313	,204
		16-20 Yıl	-,20536	,27313	,453
		21 Yıl ve Üzeri	-,13324	,27661	,631
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,51823*	,19973	,010
		11-15 Yıl	-,61942*	,18907	,001
		16-20 Yıl	-,47656*	,18907	,013
		21 Yıl ve Üzeri	-,40445*	,19406	,039
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	-,10119	,23212	,663
		16-20 Yıl	,04167	,23212	,858
		21 Yıl ve Üzeri	,11378	,23620	,631
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,14286	,22301	,523
		21 Yıl ve Üzeri	,21497	,22726	,345
	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	,07212	,22726	,751

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasındaki 6-10 yıl

arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 3.36'daki ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 11-15 yıl arası çalışanlar 6-10 yıl arası, 16-20 yıl arası çalışanlar ve 21 yıl ve üzerinde çalışanlara göre takip ettikleri kişinin hizmet yenilikçiliği davranışları sergilediğine daha az katılmaktadırlar.

Tablo 3.37. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Pazar Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,07868	,22501	,727
		6-10 Yıl	-,48512	,25646	,060
		11-15 Yıl	-,42857	,24962	,088
		16-20 Yıl	-,24107	,24962	,335
		21 Yıl ve Üzeri	-,13736	,25280	,588
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,56380*	,18253	,002
		11-15 Yıl	-,50725*	,17279	,004
		16-20 Yıl	-,31975	,17279	,066
		21 Yıl ve Üzeri	-,21605	,17736	,225
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	,05655	,21214	,790
		16-20 Yıl	,24405	,21214	,252
		21 Yıl ve Üzeri	,34776	,21587	,109
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,18750	,20381	,359
		21 Yıl ve Üzeri	,29121	,20770	,163
	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	,10371	,20770	,618

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasındaki 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 3.37'deki ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-

15 yıl arası çalışanlar takip ettikleri kişinin pazar yenilikçiliği davranışları sergilediğine daha az katılmaktadırlar.

Tablo 3.38. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Süreç Yenilikçiliği Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,36272	,25747	,161
		6-10 Yıl	-,21280	,29346	,469
		11-15 Yıl	-,24107	,28564	,400
		16-20 Yıl	-,11607	,28564	,685
		21 Yıl ve Üzeri	,00275	,28927	,992
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,57552*	,20887	,006
		11-15 Yıl	-,60379*	,19772	,003
		16-20 Yıl	-,47879*	,19772	,016
		21 Yıl ve Üzeri	-,35998	,20294	,078
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	-,02827	,24274	,907
		16-20 Yıl	,09673	,24274	,691
		21 Yıl ve Üzeri	,21554	,24702	,384
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,12500	,23322	,593
		21 Yıl ve Üzeri	,24382	,23766	,306
	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	,11882	,23766	,618

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin süreç yenilikçiliği boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasındaki 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 3.38'deki ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasındaki 11-15 yıl arası çalışanlar 6-10 yıl arası ve 16-20 yıl arası çalışanlar göre takip ettikleri kişinin süreç yenilikçiliği davranışları sergilediğine daha az katılmaktadırlar.

Tablo 3.39. Meslekteki Yıl Değişkeni Açısından Davranışsal Yenilikçilik Boyutunda Fark Oluşturan Gruplara İlişkin LSD Testi Sonuçları

Gruplama Değişkeni			Ortalamalar Farkı	Standart Hata	Sig. Değeri
Meslekteki Yıl	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	,64007*	,26884	,018
		6-10 Yıl	,16220	,30643	,597
		11-15 Yıl	,05357	,29826	,858
		16-20 Yıl	,21429	,29826	,473
		21 Yıl ve Üzeri	,64698*	,30205	,034
	1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,47786*	,21810	,030
		11-15 Yıl	-,58650*	,20646	,005
		16-20 Yıl	-,42578*	,20646	,041
		21 Yıl ve Üzeri	,00691	,21191	,974
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	-,10863	,25347	,669
		16-20 Yıl	,05208	,25347	,837
		21 Yıl ve Üzeri	,48478	,25793	,062
	11-15 Yıl	16-20 Yıl	,16071	,24352	,510
		21 Yıl ve Üzeri	,59341*	,24816	,018
	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	,43269	,24816	,083

LSD analizine göre çalışanların örgütsel yenilikçiliğin davranışsal yenilikçilik boyutu algılarına ilişkin farklılığın kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az 1-5 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde, 1-5 yıl arasında 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası ve 11-15 yıl arası 21 yıl ve üzerinde olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tablo 3.39'daki ortalamalar arasındaki farkın kaynağı incelendiğinde kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az 1-5 yıl arasıdaki çalışanlar, 1-5 yıl arasıdaki 6-10 yıl arası ile 16-20 yıl arası ve 11-15 yıl arası 21 yıl ve üzerindeki çalışanlara göre takip ettikleri kişinin davranışsal yenilikçilik davranışları sergilediğine daha az katılmaktadırlar.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikli olarak, liderlik, dönüştürücü liderlik, örgüt, yenilik, yenilikçilik, örgütsel yenilikçilik kavramları açıklanmıştır. Sonraki süreçte, bu konu ve kavramlar çerçevesinde Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinde çalışanlara yönelik bir anket çalışması düzenlenmiştir. Bu anketteki veriler SPSS AMOS 24.0V İstatistik Paket Programı yardımıyla analiz edilerek dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur.

Çalışmamızda 17 adet hipotez kurulmuştur. Bunlardan 10'su kabul edilirken, 7'si reddedilmiştir. Hipotezlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir. Araştırmanın bulgularından anlaşılacağı gibi dönüştürücü liderlik davranışlarını ve örgütsel yenilikçiliği algılama boyutunu ölçmek için kullanılan anket soruları bir bütünlük arz etmektedir.

Bu çalışmada dönüştürücü liderin örgütsel yenilikçiliği etkileme durumunu belirlemeye yönelik basit yapısal eşitlik modeli aracılığı ile iki ayrı model analiz edilmiştir. Birinci modelde dönüştürücü liderin örgütsel yenilikçiliği etkileyip etkilemediğine bakılmıştır. Modeli test etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda dönüştürücü liderlik, örgütsel yenilikçiliği 0,712 katsayı ve 0.000 anlamlılık derecesi ile pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların dönüştürücü liderlik algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 1 kabul edilmiştir. İkinci modelde ise dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının örgütsel yenilikçiliğin alt boyutlarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından karizma, örgütsel yenilikçilik boyutlarından süreç yenilikçiliği boyutunu 0,004 anlam düzeyinde ve 0,169 katsayı derecesi ile pozitif yönde, davranışsal yenilikçilik boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ve 0,292 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Yani liderin, çalışanların birbirleri ile olan etkileşimlerinin süreç aşamasını ve onların davranış yöntemlerini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların karizma algılamaları ile süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 2_c ve 2_d kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından ilham kaynağı olma, örgütsel yenilikçilik boyutlarından süreç yenilikçiliği boyutunu 0,000 anlam düzeyinde -,334 katsayı derecesi ile negatif yönde, davranışsal yenilikçilik boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ve -,330 katsayı derecesi ile negatif yönde etkilemektedir. Yani liderin, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan olumsuzluklarına karşı liderin çalışanlarına kızmayıp onları motive ederek etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların ilham kaynağı olma algılamaları ile süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 3_c ve 3_d kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından entelektüel uyarım sağlama, örgütsel yenilikçilik boyutlarından hizmet yenilikçiliği boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ,976 katsayı derecesi ile pozitif yönde, pazar yenilikçilik boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ve ,974 katsayı derecesi ile pozitif yönde, süreç yenilikçiliği boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ve davranışsal yenilikçilik boyutunu 0,000 anlam düzeyinde ,896 katsayı derecesi ile pozitif yönde etkilemektedir. Yani liderin, çalışanlarına yol göstererek onların yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarıp onları etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların entelektüel uyarım sağlama algılamaları ile hizmet, pazar, süreç yenilikçiliği ve davranışsal yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 4_a , 4_b , 4_c ve 4_d kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından bireysel ilgi, örgütsel yenilikçilik boyutlarından hizmet yenilikçiliği boyutunu 0,000 anlam düzeyinde -,216 katsayı derecesi ile negatif yönde etkilemektedir. Yani liderin, çalışanlarının tümüyle birebir ilgilenerek onların yaptığı hatalara kızmayarak onları etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların bireysel ilgi algılamaları ile hizmet yenilikçiliği algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 5_a kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarından karizma, örgütsel yenilikçilik boyutlarından davranışsal yenilikçilik boyutu ile anlamlı, dönüştürücü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları arasında anlamlı, dönüştürücü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile örgütsel yenilikçilik boyutlardan hizmet, pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları arasında pozitif ve

anamlı ve dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet yenilikçiliği boyutu arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Dönüştürücü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet, pazar ve süreç yenilikçilikleri arasında, dönüştürücü liderliğin ilham kaynağı olma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin hizmet ve pazar yenilikçilikleri boyutları arasında ve son olarak dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin pazar, süreç ve davranışsal yenilikçilik boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında dönüştürücü liderlik boyutlarından entelektüel uyarım sağlama örgütsel yenilikçiliğin tüm boyutlarını karşılama oranı dönüştürücü liderliğin karizma, ilham kaynağı olma ve bireysel ilgi boyutlarına göre karşılama oranından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmada yapılan analize göre dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel yenilikçilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak dönüştürücü liderlik boyutları ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasında en güçlü ilişki entelektüel uyarım sağlama arasında çıkmıştır. Korelasyon analizinde en zayıf ilişki dönüştürücü liderliğin karizma boyutu ile örgütsel yenilikçiliğin pazar yenilikçiliği boyutu arasında bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. Çev: Salih Fatih Güneş, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ak, A. (2013). “OECD Perspektifinden: Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesinde İnovasyon”. *İdarecinin Sesi Dergisi*. Eylül – Aralık Sayısı, 27-30.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Allix, M. N. (2000). “Transformational Leadership, Democratic Or Despotic?” *Educational Management & Administration*. 28(1), 7-20.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. Ve Herron, M. (1996). “Assessing The Work Environment For Creativity”. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Arslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Ve Dönüştürücü, Etkileşimci Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, C. Ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüştürücü Liderlik. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1), 261-286.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A. ve Tzokas, N. (1994). “Assessing The Innovativeness Of Organizations And Its Antecedents: Project Innovstrat”. *European Journal Of Marketing*, 28(11). 5 – 28.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, J. (1991). “Leading In The 1990s: The Four I’s Transformational Leadership”. *Journal Of European Industrial Training*, 15 (4). 9-16.
- Aygören, H., Şenyürek, D., Ercil, A. Ve Kara, S. (2009). *İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: İso Yayın No: 2009/3, İstanbul Sanayi Odası.
- Ayhan, A. (1999). *Yenilik (İnovasyon)*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi.

- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Aykanat, Z. Ve Yıldız, T. (2016). “Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 2, 198-228.
- Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. Ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik Ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Basım, N. Ve Şeşen, H. (2008). “Çalışanların Kontrol Odaklarının Örgüt İçi Girişimcilik Tutumları İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 63(3). 49-64.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership Theory, Research And Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1991). “From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision”. *Organizational Dynamics*. 18(3). 19-31.
- Bass, B. M. (1997). “Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership”. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3). 19-28.
- Bass, B. M. Ve Avolio. B. J. (1993). “Transformational Leadership And Organizational Culture”. *Public Administration Quarterly*, 17. 112-121.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 And Beyond”. *Journal Of European Industrial Training*. 14 (5). 21-27.
- Bass, B. M. Ve Avolio, B. J. (1995). *Mlq - Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden Inc.

- Bass, B. M. Ve Steidlmeier, P.(1999). “Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership”. *The Leadership Quarterly*, 10 (2). 181-217.
- Batmaz, N. ve Özcan, A. (2008). “Yeniliği Etkileyen Unsurlar Ve Toplumsal Refah İlişkisi”. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(1), 43-66.
- Berber. A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Blake, B. F., Neuendorf. K. A. ve Valdıserrı, C. E. (2003). “İnovativeness And Variety Of Internet Shopping”. *Internet Resarch: Electronic Networking And Applications And Policy*, 13(3), 156-169.
- Boas, S. ve Dvir, T. (2003). “Follower Developmental Characteristics As Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study”. *The Leadership Quarterly, Elsevier Science Inc.*, 14, 327-344.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper And Row Publishers.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly I. C. (2003). “The Determinats Of Team-Based Innovation In Organizations”. *Small Group Resarch*, 34(4), 497-517.
- Cemaloğlu, N. (2007), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerini Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Charan, R. (2009). *Zor Zamanlarda Liderlik*. (Çev: Şensoy, Ü.) İstanbul: Optimist Yayınları.

- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma”. *DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2). 83-98.
- Çalışkan, E. N. (2011). *Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çelik, V. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi Ve Ekip Çalışması*. İstanbul: İTO Yayınları, Erkam Matbaacılık.
- Çınar, D. (2014). “Liderlik Metaforları”, içinde Gürel, A. P. ve Yılmaz, R. (Ed.) *Liderlik Ve Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Çıpa, D. (2014). *Örgüt Kültürü Ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators". *The Academy Of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çev. Tosun, K., Somay, T., Aykar, F., Baysal, C., Sadullah, Ö. ve Yalçın, S.), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın.
- Dibrell, C., Craig, J. ve Hansen, E. (2011). "Natural Environment, Market Orientation, And Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspectiv". *Journal Of Small Business Management*, 49(3), 467-489.
- Diedre, E. E., Joe, J. M. ve Sadrı, G. (1997). "An Empirical Comparison Of Entrepreneurs And Employees: Implications For Innovation". *Creativity Research Journal*, 10(1), 45-49.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü. Ve Şeremet, M. (2014). "Sağlık Kurumlarında Yönetim Ve Stratejik Liderlik", içinde Gürel, A. P. ve Yılmaz, R.(ed.), *Liderlik Ve Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Dağıtım A. Ş.
- Doğan, S. (2005). *Dönüştürücü Liderlik*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Dosi, G. (1988). "The Nature Of Innovative Proves", içinde Dosi, G. (Ed.) *Technical Change And Economic Theory*, London: Printer Publishers.
- Drucker, P. F. (1998). "The Discipline Of Innovation", *Harward Business Review*, 76(6), 149-157.
- Efil, İ. (2005). *İşletme Organizasyonu Ve Ekip Çalışması*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Ekici, M. K. (2005). "Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik Ve Yöneticilik". *Polis Eğitim Dergisi* 43. Sayı.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın Ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basın Yayın.
- Elenkov, D. S. (2002). "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies", *Journal of Bussiness Resarch*, 55(6), 467-480.

- Eraslan, H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). “Kümelenmeler Ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar”. *SOİD Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15-50.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, O. ve Dikici, M. A. (2009). “Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(29), 198-213.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2884.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 8.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. 11.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eris, E. D., Özer, P. S. ve Özmen, Ö. N. T. (2010). “Yeni Ekonomi Düzeninde Yenilik Kavramı: Yenilik Türleri-Modelleri Ve Yeniliğin Derecesi, Sonuçları”. Seçme Yazılarla Örgütler Ve Yenilik. (1-29). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Ertürk, A., Vurgun, L. ve Aksoy, S. (2014). *Dönüştürücü Liderliğin Algılanmasında Lider-Çalışan Uyumunu Ve Bu Uyumun Lider-Çalışan Etkileşimi Üzerindeki Etkisi*.

İçinde, Gürel, P. A. ve Yılmaz, R. (Ed.), *Liderliğin Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.

Faraha, M., Taghadosi, M. ve Behboudi, M. (2011). "An Exploration Of The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Emotional Intelligence: Case Study In Iran". *International Business Research*, 4(4): 212-213.

Genç, N. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Genç, N. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Grint, K. (2011). "A History Of Leadership", içinde Bryman. A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. ve Uhl-Bien, M. (Eds.). *The Sage Handbook Of Leadership*. London: Sage Publications Ltd.. 1-12.

Gumusluoglu, L. Ilsev, A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal Of Business Research*, Sayı: 62, 461-473.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). "Effects Of Innovation Types On Firm Performance", *International Journal Of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze.

Gül, H. ve Şahin, K. (2011), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gümüşlüoğlu, L. (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına Ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Ankara.

- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2015), *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayın Dağıtım.
- Gürel, A. P. (2014). “İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik”, içinde Gürel. A. P. ve Yılmaz, R. *liderlik ve Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Hage, J. T. (1999). “Organizational Innovation And Organizational Change”. *Annual Review Of Sociology*, 25, 597-622.
- Harrison. D. (2013). “Réceptivité Et Contraintes De L’innovation Dans L’administration Publique”. *Télescope*, 19(2). 71-86.
[Http://Cerberus.Enap.Ca/Telescope/Docs/Index/Vol_19_No_2/Telv19_No2_Harrison.Pdf](http://Cerberus.Enap.Ca/Telescope/Docs/Index/Vol_19_No_2/Telv19_No2_Harrison.Pdf) (Erişim: 08.02.2017).
- Hasanoğlu, M. (2004). “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi”. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hicks, H. ve Gullett, R. (1975). *The Management Of Organizations*. Mcgrow Hill.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2), 1-23.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık Ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik Ve Kobi’ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- İşcan, Ö. F. (2006). “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 160-177.

- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1). 119-135.
- İzgören, A.Ş. (2008), *İş Yaşamında Yüz Kanguru*. Ankara: Elma Yayınları.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z. ve Farjami, A. (2009). ”Comparing Transformational Leadership İn Successful And Unsuccessful Companies”. *African Journal of Business Management* 3 (7), 272-280.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. ve Micheal, W. (2004). “The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction”. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Johnston, R. E. ve Bate, D. (2003). *The Power Of Strategy Innovation: A New Way Of Linking Creativity And Strategic Planning To Discover Great Business Opportunities*. Amacom Books.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kapusuz, T. (2015). *Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların Yönetmelik Etik Algısı Üzerindeki Etkisi*. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karakuş, G. (2014). *İşletmelerde Ürün Ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri Ve Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Karcıoğlu, F. ve Aykanat, Z. (2012). “Örgüt İklimi Ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi Ve Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme”. *International Journal Of Social Science*, 5(7), 421-436.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- Karip, E. (1998). “Dönüştürücü Liderlik”. *Eğitim Yönetimi*, Ankara, 4(16), 443-465.

- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Kaya, A. (2007). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Kaygın, E. ve Güllüce, A. Ç. (2012). “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(3), 265-282.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderlik*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon Ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kılınç, M. (2009). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Kırılmaz, S. (2012). *Sosyal Girişimciliğin Başarı Faktörlerinin Girişimci Kişilik Ve Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Araştırılması*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Çanakkale.
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırmaz, B. (2010). “Bilgi Çağı Lideri”. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim Ve Yönetişim*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D. ve Backhouse, C. J. (2006). “Transformational Leadership And Organizational Culture: The Situational Strength Perspective, Proceedings Of The Institution Of Mechanical Engineers”. *Journal Of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.

- Mcadam, R., Stevenson, P. ve Armstrong, G. (2000). "Innovative Change Management In Sme's: Beyond Continuous Improvement". *Logistic Information Management*, 13(3), , 138-149.
- Minaslı, A. V. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Minibaş, J. ve Erkmen, T. (2008). *Yönetim Kültür İletişim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Mische, M. A. (2001) *Strategic Renewal*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Morgan, G. (1986). *Images Of Organization*. Sage Publications.
- Morone, J. (1989). "Strategic Use Of Technology". *California Management Review*, 31(4), 91-110.
- Murat, G. ve Açıköz, B. (2008). "Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Kamu-İş*. 10 (2). 153-171.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(2). 211-230.
- Narayanan, V. K. (2001). *Managing Technology And Innovation For Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- OECD (2001). *Cities And Regions In The New Learning Economy*. OECD.
- Oğuztürk, B. S. (2003). "Yenilik Kavramı Ve Teorik Temelleri". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2), 253-273.
- Omar, W. A., Hussin, W. F. (2013). "Transformational Leadership Style And Job Satisfaction Relationship: A Study Of Structural Equation Modeling". *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3(2), 348-349.
- Onağ, A. O. ve Tepeci, M. (2015). "Örgütsel Yenilikçiliğin Yeni Ürün Performansı Ve İşletme Performansına Etkisi". 23. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs 2015. Muğla, 196-203.

- Oslo Klavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı. OECD Ve Eurostat Ortak Yayını.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (4). 207-227.
- Özçalışkan, D. (2012). *Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Yeterlik Tezi, Gaziantep.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık Ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi*. 5. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdaşlı, K. (2010). “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”. *TSA*, 14 (1). 93-110.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). “Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(Ocak-Haziran), 19-45.
- Özdönmez, M., Akesen, A. ve Ekizoğlu, A. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk Ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Özkan, M. (2011). *İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri Ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). “Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1). 339-363.

- Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Parsons, T. (1981). "Social Systems", içinde Grusky, O. ve Miller, G. (Ed.) *The Sociology Of Organizations*, New York: The Gree Press.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Önemine İlişkin Algıları*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational Behavior*. New Jersey: International Edition.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion Of Innovations*. New York: Free Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership For The Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı Ve Kişilik*. İstanbul: Prizma Pres Matbaacılık.
- Sancar, A. (2012). *Personel Güçlendirme Algısı İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Kuruluşunda Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Sarioğlu, A. (2014). *Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçirlik Ve Güvenirliği*. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Schermerhon, J. R. (2007). *Exploring Management: In Modules*. USA: John Wiley.
- Schermerhorn, J. R., John, R., Hunt, J., Osborn, G. ve Richard, N. (1994). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Seidman, W. ve Mccauley, M. (2011). "Transformational Leadership In A Transactional World". *Od Practitioner*, 43(2), 46-51.
- Shervani, T. ve Zerrillo. P. C. (1997). "The Albatros Of Product Innovation". *Business Horizons*. January–February, 57–62.
- Solmaz, B. (2006). "Söylenti Ve Dedikodu Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 563-575.

- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Stace, G. ve Ashton, W. (1990). "A Structured Approach to Corporate Technology Strategy". *International Journal of Technology Management*, 5, 389-407.
- Şengül, R. (2015). "Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon Ve Kamu Yönetimi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 141- 151.
- Şimşek, N. ve Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü Ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009) "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları". *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3(1), 69-84.
- Tang, J. (2006). "Competition And Innovation Behaviour". *Research Policy*. 35 (1). 68–82.
- Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya'da Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya.
- Telli, Ç., Parmaksız, H. ve Türk, Y. Z. (2010). "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon". *Kamu-İş Dergisi*, 11(3), 55-84.
- Tetik, S. (2014). "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Thompson, B. L. (2003). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. Çev: Diker, G. V. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Ticlau, T. ve Mora, C. (2012). "Transformational Leadership In The Public Sector, A Pilot Study Using MLQ To Evaluate Leadership Style In Cluj County Local Authorities". *Revista De Cercetare Şi Interventie Social*. 36, 74-98.
- Tidd, J., Bessant, J. Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Tortop, N., İşbir, E. G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tosun, F. (2015). *Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Araştırılması (Başakşehir İlçe Örneği)*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Toylan, N. V. (2014). *Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütlerarası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Tucker, M. L., Mccarthy, A. M. ve Jones, M. C. (1999). "Women And Men Politicians: Are Some Of The Best Leaders Dissatisfied?" *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 285-290.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., Argun, Ç. ve Akman, E. (2012), *Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, 1. Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta, <http://www.academia.edu/1036552/> The Impact Of Transformational Transactional Leadership On Organizational Commitment A Comparative Study (Erişim Tarihi: 27.03.2017), 1384-1396.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2003), *Genel Ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük. (2017). “Örgüt”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58de83a2e99925.80418769, Erişim Tarihi: 30.03.2017.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(3). 27-50.
- Ünal, M. (2012). “Bilgi Çağında Değişim Ve Liderlik”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 32(1), 297-310.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). “The Development And Validation Of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”. *European Journal Of Innovation Management*. 7(4), 303-313.
- Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W., Wang Zhong-Ming. (2010). “When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate”, *Human Resource Management, Cilt: 49, Sayı: 4, 767-797*.
- Wang, Y. ve Costello, P. (2009). “An Investigation Into Innovations In Smes: Evidence From The West Midlands. Uk”. *Journal Of Entrepreneurship*. 18 (1). 65-93.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). “Toward A Theory Of Organizational Creativity”. *Academy Of Management Review*. 18(2): 293-321.
- Yahyagil, M. Y. (2001). “Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçilik”. *Yönetim Dergisi*. 12(38), 7-16.
- Yıldırım, A. (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.

- Yılmaz, K. (2006). “Örgütlerin Sosyal Sorumlulukları: Kavramsal Bir Çözümleme”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7 (12). 65–79.
- Yılmaz, R. ve Şahin, A. (2014). “Liderlik Tipolojileri Üzerine Bir İnceleme”, içinde Gürel, A. P. ve Yılmaz, R. (Ed.) *Liderlik Ve Çağdaş Boyutları*, İstanbul: Derin Yayınları.
- Yukl, G. (2008). “How Leaders Influence Organizational Effectiveness”. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zel, U. (2006). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüştürücü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

Anket Formu

Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans Yapmaktayım. Tezimin araştırma konusu ile ilgili olan bu anket, dönüştürücü liderlik davranışıyla örgütsel yenilikçilik olgusu arasındaki ilişkileri tespit etmeye yöneliktir. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla anketimizi doldurmanızda bir sakınca yoktur. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca isminizi yazmanıza gerek yoktur. Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi: Mehmet ÇALIŞKAN
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zafer AYKANAT

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz	Erkek () Kadın ()
Yaşınız	21-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz	Bekâr () Evli ()
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Kurumda Çalışma Süreniz	1 Yıdan Az () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri ()

II. BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (DLÖ)

		SORULAR				
		1	2	3	4	5
Aşağıda çalıştığımız kurumun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadelerin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Ölçekler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Tamamen Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Karizma	1	Yöneticim saygı duyulan biridir.				
	2	Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum.				
	3	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerimden tavizler veririm.				
	4	Kararlarımın ahlaki/etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.				
	5	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.				
İlham Kaynağı Olma	6	Çalışanlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.				
	7	Gelecek hakkında iyimser konuşurum.				
	8	Başarılı olmak için her şey hakkında coşkulu ve heyecanlı konuşurum.				
Entelektüel Uyarım Sağlama	9	Problemleri çözerken farklı bakış açıları getiririm.				
	10	Çalışanlarıma problemlere farklı açılardan yaklaşımlarını telkin ederim.				
	11	Çalışanlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.				
	12	Çalışanlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde anlatırım.				
Bireyselleştirilmiş İlgisi	13	Çalışanlarımdan her birinin farklı ihtiyaç, yetenek ve amaçlara sahip olacağını göz önünde bulundururum.				
	14	Zamanımı çalışanlarıma hem öğretmenlik hem de koçluk yaparak geçiririm.				
	15	Güçlü yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarıma yardımcı olurum.				
	16	Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlarıma özel ilgi gösteririm.				
	17	Çalışanlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.				

III. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÖLÇEĞİ (ÖYÖ)

		SORULAR				
		1	2	3	4	5
Aşağıda çalıştığımız kurumla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenilen, bu ifadeleri okuyarak söz konusu ifadelerin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. Cevaplarınızı verirken; her bir ifadenin yanındaki seçenekleri kullanın. İfadeler “ Kesinlikle Katılmıyorum ” seçeneğinden “ Tamamen Katılıyorum ” seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derecede katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Ürün / Hizmet Yenilikçiliği	1	Yeni hizmetlerin vatandaşa sunulmasında kurumumuz genellikle ilk sırada yer almaktadır.				
	2	Yeni hizmetlerimiz çoğunlukla vatandaşlarımız tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.				
	3	Kurumumuz son beş yılda daha yenilikçi hizmetler sunmuştur.				
	4	Kurumumuz yeni hizmetleri vatandaşlara sunmada yüksek başarı oranına sahiptir.				
Pazar Yenilikçiliği	5	En yeni hizmetlerimiz, bir önceki hizmetlerimizin sadece biraz değişmiş halidir.				
	6	Kurumumuzdaki yeni hizmetler vatandaşlarımıza karşı kurumumuzu daha başarılı kılar.				
	7	Kurumumuzda kullandığımız yenilikçi hizmet anlayışı vatandaşlarımız için devrim niteliği taşımaktadır.				
	8	Yeni hizmetin vatandaşa sunulmasında kurumumuz en son teknolojiyi kullanmaktadır.				
Süreç Yenilikçiliği	9	Kurum olarak hizmet süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.				
	10	Kurumumuz son beş yılda birçok hizmet yaklaşımı geliştirmiştir.				
	11	Kurumumuz vatandaşlarımıza hizmet yönetimi bakımından hızlı değişikliklere açıktır.				
	12	Sorunları geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.				
Davranışsal Yenilikçilik	13	İşleri yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.				
	14	Kurumumuzda, işleri farklı yollarla yapan çalışanlara tolerans gösterilir.				
	15	Kurum olarak, işleri yeni yollarla yapmayı denemeye ve alışılmışın dışında özgün çözümler bulmaya istekliyizdir.				
	16	Kurum olarak, çalışanlarımızı orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.				

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Mehmet ÇALIŞKAN

Doğum Yeri: Seydişehir/Konya

Doğum Tarihi: 20.06.1985

Eğitim Bilgileri

Lise Öğrenimi: 2000 – 2003 Enis Şanlıoğlu Lisesi

Lisans Öğrenimi: 2007 – 2012 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölüm.

Yüksek Lisans: 2014 – 2017 Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü.

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

İletişim

E-posta Adresi: temhemnaksilac@hotmail.com

Tarih: 04.07.2017