



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK
ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN
ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ESRAA İBRAHİM ABDELRAHMAN ALI

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2022

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK
ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN
ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Esraa İBRAHİM ABDELRAHMAN ALI

Danışman
Prof. Dr. Hasan GÜL

SAMSUN
2022

TEZ KABUL VE ONAYI

ESRAA İBRAHİM ABDELRAHMAN ALI tarafından, Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında hazırlanan “Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 3.1.2022 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı Adı Soyadı Üniversitesi Ana Bilim/Ana Sanat Dalı	İmza	Sonuç
Başkan	Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ Gazi Osman Paşa Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye (Danışman)	Prof. Dr. Hasan GÜL Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Elif BULUT Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı		<input type="checkbox"/>
			Kabul
			<input type="checkbox"/>
			Ret

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

ONAY

... / ... / ...

Prof. Dr. Ali BOLAT
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım yüksek lisans/doktora/sanatta yeterlik tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3. bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığını taahhüt ve beyan ederim.

İmza

20/12/2021

ESRAA İBRAHİM ABDELRAHMAN ALI

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı: Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 20/12/2021 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 20

Tek kaynak oranı : % 2 çıkmıştır.

İmza

20/12/2021

Prof. Dr. Hasan GÜL

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ESRAA İBRAHİM ABDELRAHMAN ALI

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans, Ocak/2022

Danışman: Prof. Dr. Hasan GÜL

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğinin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu temel amacın yanı sıra örgütsel öğrenme ikliminin bu ilişkide aracı rolü gösterip göstermediğini tespit etmek araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında öncelikle yönetici, lider ve liderlik kavramları ile dönüşümcü liderlik teorileri ve bileşenleri, ardından da bireysel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme iklimi ile ilgili literatür çalışmaları sunulmuştur. Daha sonra araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, önemi, test edilmek üzere geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli, kullanılan ölçekler ile araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

Dönüşümcü liderlik, bireysel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme iklimi arasındaki ilişkileri incelemek için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapmakta olan 281 sağlık çalışanından anket yöntemi ile veriler toplanmış ve istatistiksel olarak analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri baz alınarak, dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün olup olmadığı bootstrap yöntemini esas alan yol analizi ile incelenmiştir. Hesaplama yöntemi olarak Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda iki farklı model kurulmuş ve örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: dönüşümcü liderlik, bireysel yenilikçilik, örgütsel öğrenme iklimi

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL LEARNING CLIMATE IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INDIVIDUAL INNOVATION

ESRAA IBRAHİM ABDELRAHMAN ALI

Ondokuz Mayıs University

Institute of Graduate Studies

Department of Business

Master, January/2022

Supervisor: Prof. Dr. Hasan GÜL

The aim of this study is to determine the effects of transformational leadership on individual innovativeness. In addition to this main purpose, another aim of the research is to determine whether the organizational learning climate plays a mediating role in this relationship.

Within the scope of the study, firstly the concepts of manager, leader and leadership, transformational leadership theories and components, and then literature studies on individual innovation and organizational learning climate are presented. Then, information about the research method is given. In this context, the purpose and importance of the research, the hypotheses developed to be tested and the research model, the scales used and the assumptions and limitations of the research are discussed.

In order to examine the relationships between transformational leadership, individual innovation and organizational learning climate, data were collected from 281 healthcare professionals working at Ondokuz Mayıs University Faculty of Medicine Hospital by questionnaire method and statistically analyzed.

Based on the research hypotheses, whether the organizational learning climate has a mediating role in the effect of transformational leadership on individual innovativeness was examined by path analysis based on the bootstrap method. Maximum Likelihood method was used as the calculation method. In this context, two different models were established and it was found that the organizational learning climate does not play a mediating role in the relationship between transformational leadership and individual innovativeness.

Keywords: transformational leadership, individual innovativeness, organizational learning climate

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

" لَوَّلَا كَتِفُ أُمِّي مَا أَكْمَلْتُ الطَّرِيقَ "

Annem olmasaydı, olmazdım

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	3
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
2.2. Liderliğin Önemi.....	6
2.3. Liderlik Fonksiyonları.....	8
2.4. Liderlik Teorileri.....	10
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	14
2.4.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar.....	17
2.5. Dönüşümcü Liderlik.....	21
2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı.....	24
2.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi Ve Önemi.....	26
2.6. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	28
2.6.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	28
2.6.2. Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	28
2.6.3. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	29
2.6.4. House ve Shamir'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	30
2.6.5. Kotter ve Heskett'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	30
2.7. Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri.....	31
2.7.1. İdealleştirilmiş Etki.....	32

2.7.2. İlham Verici Motivasyon.....	32
2.7.3. Entelektüel Uyarım.....	33
2.7.4. Bireysel İlgi	34
2.8. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri	35
2.9. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar	36
3. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK	42
3.1. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramı.....	42
3.2. Yenilikçiliğin Önemi ve Yenilikçilik İle İlişkili Kavramlar	47
3.2.1. Yaratıcılık.....	49
3.2.2. İç Girişimcilik	50
3.2.3. Yenilikçilik İklimi	52
3.2.4. Teknoloji ve Ar-Ge	54
3.2.5. Yenilikçi Liderlik	55
3.3. Yenilikçilik Süreci	56
3.3.1. Geleneksel Yaklaşım.....	58
3.3.2. Çevik Yaklaşım	59
3.4. Yenilikçilik Boyutları	61
3.4.1. Değişime Direnç.....	61
3.4.2. Fikir Liderliği	62
3.4.3. Deneyime Açıklık	64
3.4.4. Risk Alma.....	64
3.5. Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi.....	66
3.6. Yenilikçiliğin Bireysel Sınıflandırması	71
3.7. Yenilikçi Bireylerin Özellikleri	75
3.8. Bireysel Yenilikçilik Kavramı ve İlgili Yaklaşımlar	78
3.9. Bireysel Yenilikçiliği Engelleyen Unsurlar	81
3.10. Bireysel Yenilikçiliği Destekleyen Unsurlar	84
3.11. Bireysel Yenilikçilik İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar	86

4. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ.....	91
4.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Önemi.....	91
4.2. Örgüt İklimi Boyutları	96
4.3. Örgüt İklimi Türleri	102
4.4. Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Önemi	105
4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci.....	108
4.6. Örgütsel Öğrenme İklimi Kavramı	112
4.7. Örgütsel Öğrenme İkliminin Bileşenleri.....	116
4.7.1. Yönetim Uygulamaları	117
4.7.2. Sistem Yaklaşımı.....	119
4.7.3. Öğrenme İçin Ayrılan Zaman	120
4.7.4. Hatalara Tolerans Gösterme	120
4.7.5. Takım Çalışması	122
4.7.6. Özerklik ve Sorumluluk.....	123
4.7.7. Ödül Sistemleri	124
4.7.8. Örgütsel Destek	125
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	126
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	126
5.2. Araştırmanın Sayıltı ve Sınırlılıkları.....	128
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	129
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	132
5.5. Veri Toplama Araçları	133
5.6. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler	135
6. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	137
6.1. Demografik Analizler ve Bulgular.....	137
6.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	138
6.3. Tanımlayıcı İstatistikler	139
6.4. Korelasyon Analizi	141

6.5. Fark Analizleri	143
6.6. Aracılık Analizi.....	146
7. SONUÇ	157
KAYNAKÇA.....	165
EKLER	187
Ek 1. Anket Çalışması Yapma İsteği Hk.	187
Ek 2. Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Kararları.....	188
Ek 3. Ölçek İzni Hk.	189
Ek 4. Ölçek İzni Hk.	190
Ek 5. Ölçek İzni Hk.	191
Ek 6. Anket Formu.....	192
Öz Geçmiş.....	198

SİMGELER VE KISALTMALAR

OMÜ : Ondokuz Mayıs Üniversitesi

DLÖ : Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

ÖÖİÖ : Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği

BYÖ : Bireysel Yenilikçilik Ölçeği

ÖÖİ : Örgütsel Öğrenme İklimi

FÖ : Fikir Önderliği

DD : Değişime Direnç

RA : Risk Alma

BY : Bireysel Yenilikçilik

DL : Dönüşümcü Liderlik

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Yönetim Ağı	13
Şekil 3.1. Rogers'ın Yayılma Teorisinin Bileşenleri	68
Şekil 3.2. Yenilikçiliğe Dayalı Olarak Benimseme Sınıflandırması.....	72
Şekil 4.1. Sürekli Öğrenme Döngüsü.....	115
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	130
Şekil 6.1. Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları.....	148
Şekil 6.2. Standartlaştırılmış Yol Katsayıları.....	148
Şekil 6.3. Basit Etki Modeli	153
Şekil 6.4. Aracı Etkili Modeli	153

TABLolar DİZİNİ

Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	137
Tablo 6.2. Cronbach's Alpha Katsayısının Değer Aralığı ve Yorumları.....	138
Tablo 6.3. Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	138
Tablo 6.4. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	139
Tablo 6.5. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Puanına Ait Tanımlayıcı İstatistikler	139
Tablo 6.6. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bireysel Yenilikçilik Arasındaki Korelasyon Analizi	141
Tablo 6.7. Yaş Değişkenine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	143
Tablo 6.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması	144
Tablo 6.9. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	145
Tablo 6.10. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	146
Tablo 6.11. Aracı Model Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 6.12. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Sonuçlarının Karşılaştırılması	149
Tablo 6.13. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi	150
Tablo 6.14. Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü	154
Tablo 6.15. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu.....	155

1. GİRİŞ

Son yıllarda araştırmacılar yaratıcılığın artırılması konusunda yakından ilgilenmektedirler. Zira modernleşme, teknolojik gelişme ve pazarların sürekli değiştiği bir dönemde yaratıcılık ve yenilik sadece popüler bir konu değil, aynı zamanda örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için gerekli bir odak noktasıdır. Bireyler örgütlerin temel yapı taşlarındandır ve bu nedenle örgütlerin başarısı, bireylerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirme ve örgütsel rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak için yaratıcı çözümler üretme yeteneğine doğrudan bağlı bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik kapasitesi örgütlerin rekabet üstünlüklerini korumalarında ve hayatta kalmalarında zorunlu unsurlardan birisi haline gelmektedir .

Yaratıcılık ve yenilikçilik etkili liderlik özellikle de dönüşümcü liderlik yoluyla desteklenebilmektedir. İlham verici bir vizyonun iletilmesi, çalışanların dikkate alınmaları ve teşvik edilmeleri, operasyonel özerklik/özgürlük, meydan okuma, yaratıcılık ve özgünlük için destek gibi dönüşümcü liderlik davranışları organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılıkla ilgili çabaların ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir.

Yaratıcılığı, öğrenmeyi destekleyen bir örgütsel kültür de teşvik edebilmektedir. Öğrenme; rekabet edebilirliği, üretkenliği ve yenilikçiliği korumak ve geliştirmek için amaçlı bir arayış olarak görülmektedir. Örgütsel bilgi üretme örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinde çalışanlar sürekli olarak gerçekliklerini nasıl yarattıklarını ve bunu nasıl değiştirebileceklerini keşfetmektedirler. Bu nedenle öğrenme iklimi ve yaratıcılık merkezli örgüt kültürü, proaktif bir biçimde organizasyonun geleceğini şekillendirebilmektedir.

İster kamu ister özel sektörde olsun sağlık kuruluşları için en büyük zorluk bireysel performansı artırma ve aynı zamanda refah ve motivasyonlarını koruma yeteneklerini geliştirme hususunda ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik bireysel yeniliği etkileyen önemli bir faktördür. Birçok çalışma, dönüşümcü liderliğin bireysel yenilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerde bulunduğunu göstermektedir. Literatür taramasına dayanarak bu çalışma, dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırmayı ve örgütsel öğrenmenin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiadaki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde liderlik kavramı, önemi, fonksiyonları,

liderlik teorileri, dönüşümcü liderlik kavramı, önemi ve gelişimi, dönüşümcü liderlik teorileri, dönüşümcü liderliğin bileşenleri ve özellikleri ile dönüşümcü liderlikle ilgili literatüre yer verilmiştir.

Çalışmanın bireysel yenilikçilik başlıklı ikinci bölümünde yenilik ve yenilikçilik kavramı, yenilikçilik süreci, yeniliğin yayılması ve benimsenmesi, yenilikçiliğin bireysel sınıflandırması, bireysel yenilikçilik kavramı, yenilikçi bireylerin özellikleri, yenilikçilik boyutları, bireysel yenilikçiliği engelleyen ve destekleyen unsurlar, bireysel yenilikçilik ile ilgili çalışmalar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise örgüt iklimi kavramı ve önemi, örgüt iklimi boyutları, örgüt iklimi türleri, örgütsel öğrenme kavramı ve önemi, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenme iklimi kavramı, örgütsel öğrenme ikliminin bileşenleri irdelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde araştırma metodolojisi başlığı altında araştırmanın amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıklarının yanı sıra evren ve örnekleme, model ve hipotezlere yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca veri toplama araçlarına, toplanan verilerin analizlerine değinilmiş ve çalışma sonuç, değerlendirme ve önerilerle tamamlanmıştır.

2. LİDERLİK VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Sosyal bilimlerin en önemli kavramlarından biri olan liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için başkalarını etkileme sanatı olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, liderin grubu veya örgütünü hedeflerine ulaştırmak için başkalarının çabalarını yönlendirdiği yönetsel bir uygulamadır. Küreselleşen ve hızla değişen iş dünyası ortamında, grupların, örgütlerin ve toplumların liderliğe ve liderlere olan ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu bağlamda geçmişte olduğu gibi günümüzde ve muhtemelen gelecekte de insanların liderlik konusuna olan ilgileri artarak devam edecektir. Bir fenomen olarak liderlik, insanlık tarihinin ve uygarlığının başlangıcına kadar geriye götürülebilmektedir. Mısır, Babil ve Antik Yunan gibi dini, dili, kültürü farklı eski medeniyetlerin ortak yanı liderliğe önem veren toplumlar olmalarıdır (Stone ve Patterson, 2005: 2; Robbins ve Coulter, 2010: 27).

İnsanlar gruplar ve sosyal topluluklar halinde yaşamaya başlamadan önce doğal bir yaşam sürmüş ve kendi ihtiyaçlarına odaklanıp, kısa vadeli hedeflerine yönelmişlerdir. Topluluklar halinde yaşamaya karar verdikleri andan itibaren liderler, bireylerin sosyal gruplar halinde ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmaya ve çalışmaya yönelik doğal eğilim çabalarını yönlendirme ve topluluğun öncelik ve faydalarını belirleme görevini üstlenmişlerdir (Williams, 2011: 34). Bu nedenle liderliğin, organizasyonel gelişimin başarıya ulaşması için çağdaş organizasyonlara liderlik etmede önemli bir etkisi bulunmaktadır (Bass, 2008: 25).

Kavram olarak liderlik özellikle yönetim ve organizasyon bilimi açısından önemli bir literatüre sahip bulunmaktadır. Araştırmacı ve akademisyenlerin organizasyonların başarısı için liderliğin önemi konusunda hemfikir olmalarına ve kavram üzerinde sayısız akademik çabaya rağmen henüz yapılan çalışmalar liderlik konusunda tutarlı bir yaklaşım içerisinde net bir açıklama sunmayı başaramamıştır. Warren Bennis (2007: 5) yaklaşık elli yıl önce, liderlik konusundaki sosyal psikolojide hüküm süren bulanıklığa dikkatleri çekmiş ve kavramın davranış bilimlerindeki diğer herhangi bir kavramdan daha az bilinmesine vurgu yapmıştır. Benzer şekilde yakın zamanda yapılan bir araştırma, liderliğin “ilginç bir şekilde biçimsiz” olduğuna işaret etmiştir (Richard ve Ruth, 2007: 43). Sonuç olarak, liderlik alanındaki bazı

araştırmacılar, belirli ve kesin bir liderlik kavramını ifade etmekte bazı zorlukların bulunduğunu ileri sürmektedirler.

Buna karşın bir grup araştırmacı liderliğin, liderliğe ihtiyaç duyan zorlukların yol açtığı değişiklikleri yansıtan gelişmiş bir yapıya sahip olduğunu öne sürmektedir (Antonakis, 2011: 281). Liderlik kavramını karakterize eden netlik ve belirsizlik eksikliği, birçok araştırmacının rahatsızlık ve karamsarlığa girmesine yol açmaktadır (Maslanka, 2004: 6). Bununla birlikte, çevresel gelişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan yeni eğilimler araştırma çabalarının, sonuçlarda tekdüzelik olmaması nedeniyle daha önce terk edilmiş alanlardaki boşlukları doldurmaya odaklandığı liderlik alanındaki araştırmacıları yeniden canlandırmıştır (Day ve Zaccaro, 2007: 384). Bu bağlamda liderlik, çok sayıda bilim insanı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok bilim insanı, liderliğin karmaşık doğasının belirli ve geniş ölçüde kabul gören bir liderlik tanımının yapılmasına engel teşkil ettiğine işaret etmiştir. Fred Fiedler (1971: 1), “yaklaşık olarak liderlik teorileri kadar liderlik tanımı ve bu alanda çalışan psikologlar kadar liderlik teorisi vardır” demiştir. Araştırmacılar arasında belirli bir liderlik tanımı konusundaki farklılıklara rağmen, en azından ilkelere liderliğin şu terimlerle tanımlanabileceği konusunda bir görüş birliği bulunmaktadır (Day ve Zaccaro, 2007: 399):

- *Liderlik*, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimden kaynaklanan bir süreçtir.
- *Liderlik*; liderin özellikleri, tutum ve davranışlarından oluşan bir bütündür.
- *Liderlik*; izleyicilerin algıları ile etkilemenin meydana geldiği alan ve koşullardan etkilenmektedir.

Liderlik Peter G. Northouse (2007: 6) tarafından bir bireyin ortak hedeflere ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreç olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde ABD Ordusu tarafından liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmada liderlik, bir kişinin bir görevi yerine getirmek için diğerini etkilediği bir süreç olarak ifade edilmiştir (Purvis, 2011: 19).

Bir başka tanım liderliğin, başkalarına liderin belirlediği parametreler dahilinde vizyonunu takip etmeleri için ilham verdiğini öne sürerken; ortak bir çaba, paylaşılan bir vizyon ve paylaşılan bir başarı haline geldiği ölçüde değer ifade ettiği ileri sürülmüştür (Ron, 2014: 142). Liderlik bir unvanı değil, başkalarının neyi ve nasıl yapması gerektiğini belirlemeyi, bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecini

anlamayı ve ortak hedeflere ulaşmak için karar vermeyi etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 2013: 8).

Lider kavramı zaman zaman yönetici kavramı ile karıştırılmakta, bazen her iki kavram yanlış bir biçimde eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Lider ve yönetici kavramları arasında yaşanan kafa karışıklığının sebebi, organizasyonlarda hem lider hem de yöneticilerin daha yüksek bir pozisyona ve diğer personele göre daha yüksek güç veya yetkiye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Maslanka, 2004: 10). Ancak lider ile yönetici kavramları arasındaki benzerlik veya yakınlaşma, aynı kişi oldukları ve yöneticinin her zaman lider olduğu anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla yöneticiler, lider olabilirler de olmayabilir de. Peter G. Northouse (2010: 14), yöneticiliğin ve yöneticinin esas olarak kendilerine verilen yetkilere ve bir organizasyonda talimat ve emir tutarlılığı sağlama işlevlerine bağlı olduğunu, oysa liderliğin ve liderin yetkilerini bizzat grubun kendisinden aldığını belirtmiştir. Yeni bakış açısına göre lider, komuta ve kontrole dayanan zorlama yöntemlerinden uzaklaşarak değerlere, misyona ve duygusal değişikliklere dayalı bir dönüşüm için kişilere ilham veren bir eylem olarak görülmektedir (Bryman, 1992).

Araştırmacılar liderlik ve yöneticiliğin birbirlerini tamamladıklarını ve her ikisinin de etkili bir organizasyonel gelişim için gerekli olduğunu belirtmektedirler (Hammond ve Youngs, 2002: 23). Organizasyonların yetenekli bir yönetime ve yol gösteren uygulamalı bir liderliğe ihtiyaç duyduklarını ileri sürmektedirler (Kotter, 1990: 5; Northouse, 2010: 15).

Liderler kendilerine güvenildiğinde, örgütü temsil eden sembol olduklarına, karar verme konusunda yetenekli olduklarına, hedef, misyon ve değerlerine inanıldığında ve beklenen bağlılığı gördüklerinde takipçiler üzerinde büyük bir etki göstermektedirler (Williams, 2011: 13). Etkili bir lider olmak için liderin zeki olması değil, takipçilerin düşüncelerini etkilemenin ve yönlendirmenin en iyi yollarını çok iyi anlaması gerekmektedir. Bu tür liderler, iş ve çalışma ortamındaki değişkenlerden ve hızlı değişimlerden etkilenen organizasyonlarda tipik olarak hakim olan bugünün istikrarsızlık dönemi için zorunlu bir sosyal olgu olarak ön plana çıkmaktadır (Hammond ve Youngs, 2002: 23).

Liderlik alanında çalışan araştırmacılardan biri olan Collins (2001: 21) liderleri, tüm engelleri aşma ve organizasyonları iyiden en iyiye yönlendirme gücüne sahip

kişiler olarak değerlendirmekte ve onları “5. Seviye Liderler” olarak nitelendirmektedir (Collins, 2001: 21). Jim Collins “Good to Great” isimli 2001 tarihli kitabında 1400’ün üzerinde şirketi inceleyip kusursuz 11 şirketi belirlemiştir. Bu şirketlerin kuruluş değer ve amaçlarına sıkı sıkıya bağlılık göstermelerinin yanısıra 5. Seviye Liderler tarafından yönetildiğini fark etmiştir. Collins’e göre 5. Seviye Liderler alçakgönüllü olmak, doğru olduğuna inandıkları kararları hiç bir tereddüt göstermeden almak, kendilerinden sonraki dönemlerde de şirketi amaçlarına taşıyacak halefler yetiştirmek ve başarıyı başkalarına bırakıp başarısızlığı sahiplenmek gibi özelliklere sahiptirler. 5. Seviye Liderler önce kendilerinde sonrada birlikte çalıştığı insanlar üzerinde canlılık meydana getirebilen liderlerdir.

Liderliğin ve liderlerden beklentilerin hızlı gelişimi nedeniyle liderlik kavramının spesifik tanımı üzerinde net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle liderler, organizasyonları için en iyi liderlik teorisine odaklanmalı ve benimsemelidirler (Brown ve Trevino, 2006: 613). Sonuç olarak, geçtiğimiz on yıllarda birçok araştırmacı, liderlik ile yönetim ve organizasyonlar arasındaki ilişkinin son derece anlaşılır ve kabul edilebilir olduğu gerçeğine dayanarak dikkatlerini liderliğin bu yönüne odaklamışlardır (Kouzes ve Posner, 2013: 34). Şüphesiz liderlik sürecinde liderler kadar takipçiler de önem arz etmektedir. 1950’li yılların başlarından beri Ohio Üniversitesi çalışması ile birlikte takipçiler üzerinde artan bir ilgi bulunmaktadır. Ohio Üniversitesi çalışmasında liderlerin davranışları “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” olmak üzere iki boyutta ele alınmış, bu iki boyutun yüksek ya da düşük olabileceği ve birbirine bağlı olabileceği belirlenmiştir. Bu iki özellik, yapıyı harekete geçiren ve insani yönetimi başlatan özelliklerdir. Yapıyı harekete geçirmek performans gelişimini ifade ederken, anlayış liderin astlarla olan ilişkilerini ve astların ihtiyaçlarına olan ilgisini göstermektedir (Napp, 2011: 17).

2.2. Liderliğin Önemi

Liderlik, yönetsel işlevlerde önemlidir çünkü organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Aşağıdaki noktalar, organizasyonların günlük yaşamında liderliğin neden önemli olduğunu vurgulamaktadır (Experts MSG, 2016:1):

- Liderlik tarzı, özellikle idealize edilmiş etkiye sahip dönüşümcü liderlik tarzı, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş değerlendirme

özellikleri ile çalışma hayatında ortaya çıkan yönetsel yozlaşma ve başarısızlıkla mücadelede önemli roller oynamaktadır.

- Liderlik yenilikçi eylemler başlatmak anlamına gelmektedir. Liderler ve astları organizasyonel hedeflere ulaşmak için yakın bir şekilde çalışmaktadır. Bunu yaparken, organizasyonun başarısını artırmak ve işyerinde usulsüzlüğün ve yozlaşmanın azaltılmasına katkıda bulunmak için bazı yenilikçi fikirler ve eylemler ortaya koymaktadırlar.

- Liderler takıma motivasyon getirmektedirler. Liderler, takımın temel taşı olmaktan endişe duyarlar. Bu nedenle takipçilerini/çalışanlarını farklı ödüllendirme yöntemleriyle motive etmekte; yönetsel yozlaşma ile mücadelede etkili önlemlerin uygulanması da dahil olmak üzere işi etkili bir şekilde yapmak için ekonomik ve ekonomik olmayan diğer araçları yerli yerinde ve zamanında kullanmaktadırlar.

- Liderler çalışanlarına rehberlik etmekte ve rol modeli olmaktadır. Bir lider, takipçilerine işyerinde becerilerini ve teknik bilgilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında talimatlar vermekte ve onları geliştirip yönlendirmektedir. Bu kılavuzluk, çalışanların işlerini tam bir etkinlik ve verimlilikle yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu türden ilham verici rehberlik, çalışanların olumsuzluklarla mücadele kurallarına ve düzenlemelerine uyarlanmasına hizmet etmektedir.

- Etkili liderlik tarzı takipçiler üzerinde güven yaratmaktadır. Liderler astlarının kendilerine inanması ve tasarladıkları değişiklikler için güven hissetmelerine çalışmaktadırlar. Örgütsel hedeflere ulaşmak için herkesi ekibin bir parçası haline getirmektedirler.

- Liderlik ahlaki bir dinamik oluşturmaktadır. Liderler örnek ahlaki değer, tutum ve davranışlarıyla çalışanlarının adalet, dürüstlük, güvenilirlik ve tam işbirliği ile yeteneklerini en iyi şekilde gerçekleştirmelerini sağlayarak ortak hedeflere ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

- Liderlik, çalışanları ile sağlıklı bir iletişim kurmalarını sağlayacak birlikte çalışma ortamı ve kültürü oluşturmaktır. Liderler çalışanlara yasal kurallar ve düzenlemelerle korunmalarını sağlayacak koşulları sağlamak, takım içinde kendilerini önemli hissettirmek ya da herhangi bir karar alma sürecinin parçası kılarak onlarla iletişim kurmaktadırlar.

- Liderlik organizasyonel hedefler ile kişisel çıkarları uzlaştırmakta ve koordine etmektedir.

2.3. Liderlik Fonksiyonları

Bir örgütte üstlenilen görevlerin başarılması ve ekibin bir arada tutulabilmesi için liderlerin bazı kilit fonksiyonları bulunmaktadır (John, 2008: 44). Liderlerin işlevleri, yöneticiler tarafından gerçekleştirilenlerden çok daha karmaşık ve çok boyutludur. Liderlerin fonksiyonları örgüt içerisinde bulunduğu yere göre farklılık göstermektedir. Ancak söz konusu fonksiyonlar liderin bulunduğu yer, pozisyon ve kurduğu ilişkilerle sınırlı değildir. Örgütün büyüklüğü, çalışma alanı, personel yapısı ne olursa olsun liderlerin üstlendikleri fonksiyonel sorumluluklar vardır. Bunlara doğal liderlik fonksiyonları denilmektedir. Bu fonksiyonları ayrıntılı olarak incelemek, liderleri konumları itibariyle anlamak açısından son derece önemlidir. Organizasyonların başarısı, liderlerin aşağıdaki işlevleri yerine getirme yeteneklerine bağlı bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir (Kenan, 2006: 36):

- *Uygulayıcı olarak lider:* Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden biri grup çalışmalarını koordine etmektir.

- *Danışman ve uzman olarak lider:* Liderin başında bulunduğu organizasyonda bilgi ve deneyimin kaynağı olması gerekmektedir. Lider, organizasyonun üyeleri için ilham kaynağı olabilecek derin deneyimlere ve bilgilere sahip olmalıdır (Badri, 2001).

- *Planlayıcı olarak lider:* Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir.

- *Sözcü olarak lider:* Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin iletişim kurmaları zorlaşmaktadır. Lider sözcü sıfatıyla örgüt içi ve örgüt dışı tüm paydaşlarla sağlıklı ve etkin bir iletişim kurmaktan ve kamuoyunu örgüt ile ilgili konularda bilgilendirmekten sorumludur.

- *Temsilci olarak lider:* Liderliğin bir diğer fonksiyonunu liderin organizasyonu devlet kurumlarına, müşterilere, diğer kurumlardaki yöneticilere ve tüm paydaşlara karşı temsil edip ahlaki davranışıyla paydaşlar arasında olumlu bir izlenim yaratması oluşturmaktadır (Muneef, 2011).

- *Kontrolör olarak lider:* Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır.

- *Çatışma yöneticisi olarak lider:* Liderin bir diğer fonksiyonu ise, örgüt çalışanları arasında ortaya çıkan çatışmaları çözmektir. Lider bilgi, tecrübe ve kişisel gücünü tüm taraflar arasında uzlaşma ve uyum sağlamak, dostluk ve hoşgörü atmosferi

yaratmak, örgüt hedeflerine ulaşmak için ekip olarak işbirliği yapmaya çalışmalıdır (Awad, 2013).

- *Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider:* Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine ve belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içinde üyelere ödül-ceza uygulamasına gidilmesi liderin üstlendiği önemli bir görevdir.

- *Hakem ve aracı olarak lider:* Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenmektedir.

- *Örnek olarak lider:* Liderin genel davranışları, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır.

- *Grup sembolü olarak lider:* Grupların kendine özgü sembolleri vardır. Lider de bu sembollerden birisini oluşturmaktadır.

- *Eğitim ve öğreten olarak lider:* Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır.

- *Destekleyici olarak lider:* Liderin bir diğer fonksiyonu çalışanların iyi davranışlarını teşvik ederek, organizasyonun amaçlarına ulaşması için nitelikli çalışanları seçerek ve çalışanlarını kişisel ve mesleki anlamda geliştiren güçleri desteklemektir. Diğer taraftan lider, çalışanların fikir ve önerilerine özen gösterip ihtiyaçlarını karşıladığında olumlu, üretken ve yenilikçi bir örgütsel ortam oluşturabilmektedir (Hassan, 2004).

- *Güven verici olarak lider:* Lider, çalışanların psikolojik ve işlevsel güvenliğini sağlamaktadır. Zira lider istikrar ve denge ile zorluklara ve sorunlara karşı meydan okuyarak çalışanlarının güvenliğini artırmakta ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda daha fazla çalışmalarını, özen göstermelerini ve bağlılıklarını teşvik etmektedir (Badri, 2001).

- *Öneri ve fikir geliştirici olarak lider:* Liderin son fonksiyonu ise çalışanlara gerekli öneri ve fikirleri sağlamaktır. Lider derin bir bilgelik, deneyim ve kapsamlı bir vizyona sahiptir. Böylece çalışanlara işlerini nasıl yürüteceklerini göstererek, onları inovasyona teşvik ederek, problemlerle başa çıkmalarına yardımcı olacak çözümler sunarak, tüm çalışanların fikirlerini sunmalarına ve karar verme sürecine katılımlarına izin verip güvene dayalı bir demokratik iklim yaratmaktadır (Ghoneim, 2002).

2.4. Liderlik Teorileri

1900'lü yılların başından itibaren liderlik konusunun bilimsel bir zeminde ele alınmasıyla birlikte farklı düşünürler tarafından çok sayıda liderlik teorisi geliştirilmiştir. Bu teorilerin bir kısmında liderlik fonksiyonundaki lider değişkeni, bir kısmında liderin davranışları odak noktası olarak ele alınmıştır. Kronolojik olarak değerlendirildiğinde yapılan çalışmaları Geleneksel ve Modern Liderlik Teorileri olarak sınıflandırmak mümkündür. Geleneksel Liderlik Teorileri; Özellikler, Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorilerinden oluşmaktadır. Modern Liderlik Teorileri kapsamında ise İşlemci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Teorileri bulunmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde söz konusu Liderlik Teorileri ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

2.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik alanında ilk geliştirilen teori Özellikler Yaklaşımıdır. Bu teori, liderlik olgusunu açıklamaya ve başarılı liderlerin ortak özelliklerini belirlemeye çalışan ilk bireysel girişimlerden biri olarak kabul edilmektedir. 1900'lü yılların başında geliştirilen Özellikler Teorisi İkinci Dünya Savaşı'na kadar yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Bolat, 2008: 7, Aksel, 2008: 34-35).

Özellikler Teorisi liderliği, liderlik kavramı üzerinden ele almış ve başarılı liderlerin niteliklerini gözlemleyerek elde edilen bir dizi farklı ve benzersiz özelliğe sahip olduğu fikrine dayandırmıştır. Bu özellikler bilgi, istihbarat, güçlü bir hafıza, yargılama gibi *zihinsel ve entelektüel özelliklere*; enerji, aktif olma, cinsiyet ve ırk gibi *fiziksel özelliklere*; yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış gibi *kişilik özelliklerine*; başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma gibi *işle ilgili özelliklere* ve işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet gibi *sosyal özelliklere* dayanmaktadır (Bolat, 2008: 8-9, Aksel, 2008: 35). Bu teoriye göre tüm bu niteliklere sahip bir kişi lider olarak tercih edilecektir.

Bununla birlikte, tutarlı bir şekilde liderlikle ilişkilendirilen özellikleri belirlemeye yönelik daha sonraki araştırmalar daha başarılı olmuştur. Bu araştırmalarda belirlenen lider özellikleri şunlardır (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48-60; Bono ve Gerhardt, 2002: 768):

- *Dürtü*: Liderler her zaman hırslı ve enerji doludur. Zirvede kalmaya ve her gün daha fazlasını başarmaya yönelik çok yüksek bir istekleri bulunmaktadır. Liderler sürekli olarak iş girişimlerinde bulunmakta, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda son derece arzulu ve hevesli olmakta ve yorulmadan işlerinde inisiyatif kullanmaktadırlar.

- *Liderlik etme arzusu*: Liderler, izleyenlerine sorumluluk duygusu yüklemektedirler. Başkalarını başarıya götürmek, etkilemek ve ilham vermek için can atmaktadırlar.

- *Dürüstlük ve doğruluk*: Liderler, çalışanlarının rol modelidir. Bu nedenle, çalışanların motive olmaları ve liderin vizyonuna yönelik şüphelerden uzak olmaları için projelerine her zaman güven ve inanç göstermeleri gerekmektedir.

- *Kendine güven*: Liderler özgüveni yüksek kişilerdir. Takipçiler karşılaştıkları her sorunda kendilerine yol gösterecek liderlerini aramaktadırlar. Bu bağlamda liderlerin, takipçilerini hedeflerinin ve kararlarının doğruluğu konusunda ikna etmek için özgüven göstermeleri gerekmektedir.

- *Zeka*: Zeka, gerçek bir liderin temel özelliğidir. Çünkü lider örgütsel bilgileri verimli ve hızlı bir şekilde işleyebilmekte ve anlayabilmekte, böylece organizasyonun karşılaştığı engellere etkili çözümler bulabilmekte ve sağlıklı kararlar alabilmektedir.

- *İşle ilgili bilgi*: Bir liderin etkili olabilmesi için, örgütün ve çevrenin farkında olması gerekmektedir. Böylece örgütün mevcut durumunun iyileştirilmesi için doğru ve bilinçli kararlar verebilmektedir.

- *Dışadönüklük*: Liderlerin her zaman enerjik ve heyecanlı olmaları, aynı zamanda sosyal ve dışa dönük olmaları gerekmektedir.

- *Suçluluk eğilimi*: Bu özellik liderlerin çalışanları için sorumluluk duygusunu güçlendirmektedir.

Bu teori literatürde İkinci Dünya Savaşı'na kadar yoğun bir biçimde kullanılmıştır. Çünkü teorinin amacı liderlerin niteliklerini ana hatlarıyla belirtmektir (Henry, Stephen ve John, 1994: 501).

2.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal Liderlik Yaklaşımları başlığı altında birçok çalışma kategorize edilmesine rağmen, Ohio Eyalet Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Yaklaşımları bu çatı altındaki yaklaşımların güçlü temsilcileridir (Bolat, 2008: 9). Söz konusu çalışmaların her birine daha yakından

bakmak suretiyle Davranışsal Yaklaşımın temellerinin ve sonuçlarının daha net bir resmini çizmek mümkündür.

Ohio Eyalet Üniversitesinden bir grup araştırmacı, liderliği bir kişilik özelliği olarak incelemenin sonuçlarının yetersiz olduğuna inanmış ve bireylerin bir gruba veya bir organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz etmeye karar vermişlerdir. Bu bağlamda liderlerin davranış örüntülerini belirlemek amacıyla astların liderleri hakkındaki görüşlerini ortaya koyan anketler (ölçekler) geliştirmişlerdir (Stogdill, 1974).

Araştırmalar, astların anketteki yanıtlarının iki genel lider davranışı türü etrafında toplandığını ortaya koymuştur. Liderler yapıyı harekete geçirme veya anlayış olmak üzere iki farklı türde davranış sergilemektedirler.

1. Yapıyı harekete geçirme davranışları, temelde görev davranışlarıdır. Söz konusu davranış kalıbına işleri organize etmek, rol sorumluluklarını tanımlamak ve iş etkinliklerini zamanlamak gibi eylemler girmektedir.

2. Anlayış davranışları esasen ilişki davranışlarıdır ve liderler ile takipçiler arasındaki dostluk, saygı, güven ve beğenmeyi içermektedir.

Yapıyı harekete geçirme ve anlayış davranışları Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarını özünü temsil etmekte ve liderlerin yaptıklarının merkezinde yer almaktadır. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları bu iki davranışı birbirinden farklı ve bağımsız olarak görmüştür.

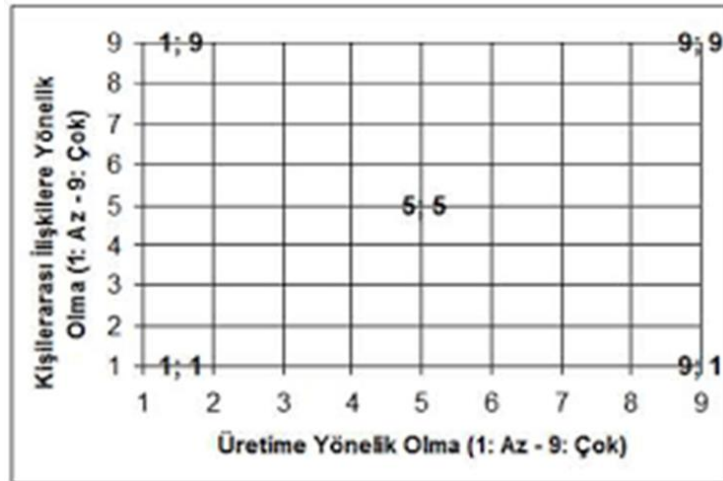
Davranışsal Liderlik Yaklaşımları kapsamındaki bir diğer önemli çalışma Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen liderlik çalışmasıdır. Söz konusu araştırma programı da Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmasına benzer bir şekilde iki tür liderlik davranışı tanımlamıştır. Bunlar liderin çalışan yönelimli ve üretim yönelimli davranışlarıdır. Çalışan odaklılık, astlarına/takipçilerine güçlü bir insan ilişkileri vurgusuyla yaklaşan liderlerin davranışlarıdır. Çalışan odaklı liderler çalışanlara insan olarak ilgi göstermekte, bireyselliklerine değer vermekte ve kişisel ihtiyaçlarına özel önem vermektedirler (Bowers ve Seashore, 1966: 238-263). Çalışan yönelimi, Ohio Eyaleti araştırmalarındaki anlayış türü davranışlar kümesine çok benzemektedir.

Üretim oryantasyonu, bir işin teknik ve üretim yönlerini vurgulayan liderlik davranışlarından oluşmaktadır. Bu yönelimde çalışanlar işi (görevi) başarmanın bir yolu olarak görülmektedir (Bowers ve Seashore, 1966: 238-263). Üretim yönelimli

lider davranışları Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarındaki yapıyı harekete geçiren davranışlar kümesinin paralelidir.

Ohio Üniversitesi araştırmacılarından farklı olarak, Michigan Üniversitesi araştırmacıları ilk çalışmalarında çalışan ve üretim yönelimlerini tek bir sürekliliğin zıt uçları olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu, üretime odaklanan liderlerin çalışanlara daha az yöneldiklerini ve çalışan odaklı olanların üretime daha az odaklandıklarını göstermektedir. Bununla birlikte daha fazla çalışma tamamlandıkça araştırmacılar, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi söz konusu iki liderlik davranışını iki bağımsız liderlik yönelimi olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır (Kahn, 1956: 41-49). İki davranış bağımsız yönelimler olarak ele alındığında, liderlerin aynı anda hem üretime hem de çalışanlara yönelebildiği görülmektedir.

Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarının şekillenmesine en fazla katkıyı sağlayan çalışmalardan bir diğeri de 1960'ların ilk yarısında Robert Blake ve Dr. Jane Srygley Mouton tarafından geliştirilen ve literatürde yönetim ağı, liderlik ağı veya yönetim ızgarası olarak bilinen çalışmalarınıdır (Porter ve McLaughlin, 2006: 559-576). Söz konusu çalışmada lider davranışı, ızgarada iki boyutla gösterilmektedir. Y ekseninde insanlara yönelik ilgi (insanların ihtiyaçlarına göre) ve X ekseninde üretim endişesi yer almaktadır. Amaç, liderin insana ve üretime ne ölçüde ilgi duyduğunu göstermektir. Her boyut, düşük (1) ile yüksek (9) düzey arasında değişmektedir ve dolayısıyla liderlik olarak 81 farklı pozisyon tartışılmaktadır (Bolat, 2008: 15-17).



Şekil 2.1. Yönetim Ağı (Bolat, 2008:17)

İki farklı liderlik davranışı aşağıdaki gibi 5 liderlik tarzıyla sonuçlanmaktadır (Aksel, 2008: 42-43; Bolat, 2008: 16-17):

1. *Cılız tarz/kayıtsız tarz (1;1)*: Bu tarzda liderler insanlara (astlara) ve üretime çok az önem vermekte ve problemlerden kaçarak kendilerini korumaktadırlar. Organizasyonun hedeflerine yönelik yenilikçi kararlar verme sorumluluğunu almamaktadırlar.

2. *Şehir kulübü tarzı/uyum sağlayan tarz (1;9)*: Bu tarzdaki liderler, insanlar için yüksek, üretim için düşük endişe duymaktadırlar. Lider tüm enerji, bilgi, zaman ve kapasitesini çalışanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için harcamaktadır. Sadece mutluluğa ve çatışmasız çevreye dayalı organizasyonel başarı olasılığı ne yazık ki çok düşük seviyededir (Altıok Gürel ve Yılmaz, 2014: 250-263).

3. *Üretmek veya yok olmak tarzı/diktatörlük (görev) tarzı (9;1)*: Söz konusu liderlik tarzında üretime yönelik endişe yüksekken, insanlar için duyulan endişe en düşük seviyededir. Çalışanların istek, beklenti ve ihtiyaçları lider tarafından dikkate alınmamaktadır. Organizasyonel hedeflere ulaşmak için, çalışanlar katı kurallar ve cezalarla baskıya maruz kalmaktadırlar. Diktatörlük tarzının Douglas McGregor'un X Teorisine dayandığı kabul edilmektedir.

4. *Orta yol tarzı/statüko tarzı (5;5)*: Orta yol liderlik tarzı, çalışan ihtiyaçları ile organizasyonel hedefler arasındaki denge ve uzlaşmanın tipik bir örneğini oluşturmaktadır. Lider insanlar ve üretime orta düzeyde ve dengeli bir şekilde ilgi göstermektedir. Bununla birlikte, üretime ve insanlara orta düzeyde ilgi göstermenin, insan ve üretimin yeterince karşılanmayan ihtiyaçları nedeniyle sürdürülebilir bir performans sağlayamayacağı nedeniyle eleştirilmiştir.

5. *Takım tarzı/ses tarzı (9;9)*: Organizasyon hedeflerine ulaşmak için çalışanların organizasyonun bir parçası gibi hissetmeleri sağlanmaktadır. Douglas McGregor'un Y Teorisi tarafından önerildiği gibi, çalışanlar arasında ekip çalışması ve bağlılık teşvik edilmektedir. Lider, hem insan hem de üretim konusuna yüksek düzeyde ilgi göstermektedir.

2.4.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler Teorisinin liderin özelliklerini, Davranışsal Liderlik Teorilerinin ise liderin davranışlarını esas almasına karşın Durumsal Liderlik Teorileri liderlik konusunu açıklarken çevresel koşullar ve durumları incelemiştir. Kendinden önce geliştirilen ilk iki liderlik yaklaşımlarının evrensellik iddialarının aksine bu liderlik teorisi kesin değildir, çünkü bu teori organizasyonun dış durumuna bağlıdır, bu da liderin karşılaştığı sorunlara doğru çözümler üretmek için uzlaşması ve onunla uyum

sağlaması gerektiği anlamına gelmektedir. Bazen çözüm sadece organizasyonun ortamını ve dinamiklerini değiştirmekle sınırlı kalmaz, çalışanların da durum gerekliyse değişmesi gerekmektedir (Soud, 2020: 21).

Durumsal Liderlik Yaklaşımı, liderin doğru koşullar oluştuğunda ortaya çıktığını, yönetsel liderliğin koşulların duruma tamamlayıcı olduğu oranla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu, bir liderin başarılı olma şansını önemli ölçüde artırması için bir strateji kullanması gerektiği anlamına gelmektedir. Liderlik becerileri, karşılaşılan koşullardan kaynaklanır ve liderlik, kesin çözümleri olan sorunların varlığına bağlı bulunmaktadır.

Hassan (2004), liderlerin durumsal yaklaşımını farklı liderlik teorilerinden kaçmanın bir yolu olarak açıklamıştır. Bu, liderin sorunları kabul etmesini ve durumun koşullarına bağlı olarak bunları çözmenin en iyi yolunu bulmasını sağlamaktadır.

Durumsal Liderlik Yaklaşımları altında geliştirilen en önemli teoriler Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi ve House'un Yol Amaç Teorisidir.

İlk kapsamlı Durumsal Liderlik Teorisi Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler teorisinde grup etkinliğinin, liderin kişiliği ile farklı durumlar arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğunu belirlemek istemiştir. Bir liderin etkinliği iki değişken kullanılarak ölçülebilmektedir. Bunlar; liderlik tarzı ve koşulların liderin etkinliği için uygun olma derecesidir (Fiedler, 1967: 133). Fiedler'in durumsal tercih edilebilirlik felsefesi, çalışan odaklı ve görev odaklı liderlerin davranışlarını esas almakla birlikte modele liderin pozisyon gücü, lider-üye arasındaki ilişkiler ve görevin niteliği olmak üzere üç durumsal faktör eklenmiştir. Liderin görev odaklı mı yoksa çalışan odaklı mı olduğunu belirlemek için Fiedler, En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (LPC) (Fiedler, 1967: 135) adı verilen bir analitik araç üretmiştir. Fiedler modeli yayımlandıktan sonra doğruluk ve geçerlilik açısından daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Durumsal Liderlik Teorilerinin bir diğeri Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen Yaşam Döngüsü Kuramı'dır. Yaşam Döngüsü Teorisine göre takipçilerin liderlerinden görmek istedikleri davranışlar takipçilerin olgunluk seviyelerine göre değişiklik göstermektedir. Kabiliyet, yetenek, öz güven ve eğitim seviyesi olarak düşük seviyede bulunan takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranış

ile kendilerine güvenen, iyi eğitime sahip, yetenekli ve kabiliyetli takipçilerin liderlerinden bekledikleri davranışlar birbirinden farklılık göstermektedir (Çolak, 2015: 56). Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, liderlerin liderlik tarzlarını takipçilerinin veya çalışanlarının olgunluğuna göre düzenlemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Çalışanın olgunluğu, çalışmaya hazır olma düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Yaşam Döngüsü Teorisi, çalışanların belirli görevleri yerine getirme istekliliği, kabiliyeti ve hazırlığı olarak tanımlanan, takipçilerin hazır olma durumu yani olgunluk seviyelerini vurgulayan bir çalışmadır. Takipçilerin hazır olma seviyelerinin herhangi bir projenin veya görevin başarısı için çok önemli olduğunu göstermektedir. Bu teori, Davranışsal Liderlik teorisyenlerinin önerdiği aynı iki boyutu kullanmaktadır: görev ve ilişki davranışı. Ancak her birini yüksek veya düşük olarak düşünerek ve ardından bunları anlatmak, satmak, katılmak ve yetkilendirme olmak üzere dört belirli liderlik tarzında birleştirerek bir adım daha ileri gitmektedir (Hersey ve Blanchard, 1996: 42-48).

Yol-Amaç Teorisi Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'li yılların başında geliştirilen bir Durumsal Liderlik Kuramı'dır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384). Yol-Amaç Teorisi, liderin etkinliğinin çevre ve astlarının özelliklerine bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre lider, takipçilerinin motivasyon ve iş performanslarını artırmak için organizasyon içerisinde sinerji meydana getirmekte, ilgi ve bağlılıklarını geliştirmekte, onlar için rol modeli olmaktadır. Aynı zamanda takipçileri daha fazla sorumluluk sahiplenebilmeleri için yönlendirmekte, onların güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmekte ve performanslarını artırmaya yönelik uyumlu hale getirmektedir. Yol-Amaç Teorisine göre liderler Emredici-Otoriter Lider, Destekleyici Lider, Başarı Yönelimli Lider ve Katılımcı Lider tarzlarını sergileyebilmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384; House ve Mitchell, 1974: 4; Indvik, 1987: 127-152). Yol-Amaç Teorisi çalışanların kendilerine odaklanmakta ve liderlerin çalışanlarına karşı sorumlu olduklarını vurgulamaktadır. Liderler motive etmeli, güven vermeli ve astlarının farklı durumlara ve tehditlere uyum sağlamasına yardımcı olmalıdırlar. En doğru ve etkili liderlik davranışını etkileyen görevlerin doğası, takipçilerin özerklik seviyeleri ve takipçi motivasyonu gibi farklı değişkenler vardır (House ve Mitchell, 1974: 14). Fiedler'in liderlerin kişiliklerinin değiştirilemez olduğu görüşünün aksine Robert House liderlerin esnek kişilik

özelliklerine ve herhangi bir durum veya tehdide uyum sağlayabilme yeteneklerine sahip olduklarını savunmaktadır.

2.4.4. Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar

Liderlik teorilerinde çağdaş yaklaşımlar arasında işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, lider-üye değişimi, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik gibi çok sayıda ve farklı çalışmalar yer almaktadır. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı, etkileme yöntemleri olarak lider karizmasının, ilham verici motivasyonun, entelektüel uyarılmanın ve kişiselleştirilmiş düşüncenin önemini vurgulamaktadır. Buna karşın, liderin çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmasını sağlamaya odaklandığı liderlik yaklaşımı İşlemci Liderlik Yaklaşımıdır (Bolat, 2008: 48-49). Son zamanlarda liderlik araştırmacıları, başkalarına hizmet etmenin ve müşteri odaklı bir liderlik görüşünü benimsemenin önemini vurgulamaya başlamışlardır. Bir diğer yeni odak noktası, bir lider olarak kendine karşı dürüst olmanın önemidir. Her liderlik yaklaşımı farklı bir liderlik unsuruna odaklanırken, etkili liderlerin kendi değerlerini ve ahlaki pusulalarını kullanmanın yanı sıra durumun taleplerine göre tarzlarını değiştirmeleri gerekmektedir.

1980'lerde, yönetim alanındaki araştırmacılar liderliğin duygusal ve sembolik yönleriyle daha fazla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu yönler liderlerin, organizasyonun ve çalışanların gereksinimlerini etkileyerek ve fedakârlık yaparak kendi maddi çıkarlarının üstünde gördüklerini göstermiştir (Yukl, 2013: 262). Mevcut sınırlı kaynakların azalması, artan insan sayısı ve hızla büyüyen rekabet piyasası gibi faktörler nedeniyle örgütler hayatlarını sürdürmek ve pazardaki paylarını korumak için farklı yöntemler aramışlardır. Tüm beşeri ve maddi kaynakları organizasyonda en verimli şekilde eğiten, geliştiren ve kullanan bir liderin, sahip olduğu bu üstün özellikler nedeniyle organizasyon için hayati önem taşıdığı gösterilmiştir. Bu görüşten hareketle modern yaklaşımlar özgün bir şekilde oluşturulmuştur (Tabak, Şeşen ve Türköz, 2012: 92). Aşağıdaki paragraflarda Modern Yaklaşımlar altında yer bulan bazı önemli liderlik türlerine yer verilmektedir.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik Liderlik Teorileri genel anlamda Max Weber'in fikirlerinden esinlenilerek ortaya konulmuşlardır. Karizma, mucizeler oluşturmak veya gelecekteki olayları tahmin etmek gibi "ilahi ilham" ve "ilahi lütuf" anlamına gelen Yunan kökenli

bir kelimedir. Weber (1947), liderin geleneğe veya resmi otoriteye bağlılıktan ziyade bir dizi olağanüstü özelliğe sahip olduğu algısını açıklamak için karizma kavramını kullanmıştır. Bir kriz anında karizmatik lider, krize çözüm getirmekte ve kendisine inanan taraftarları kendine çeken radikal bir çözüm bulmaktadır. Liderin ortaya koyduğu vizyonun erişilebilir olması, liderin olağanüstü algılanmasına da yol açmaktadır (Yukl, 2013: 263).

Karizmatik liderlik kavramı sosyolojiden yönetim bilimine, psikolojiden insan kaynaklarına kadar pek çok sosyal bilimin konusu olmuştur. Tıpkı liderlik kavramında olduğu gibi pek çok farklı alandan gelen uzmanların konuya olan ilgisi ve getirdikleri farklı bakış açıları herkesin kabul ettiği ve üzerinde hem fikir olduğu bir karizmatik liderlik tanımı yapmayı zorlaştırmaktadır. Literatürde karizmatik liderlik vizyoner, ilham verici bir liderlik türü olarak kabul görmektedir. Karizmatik liderler, astlarının değer, ihtiyaç ve arzularını bireysellikten çok kolektif hayata dönüştürmektedirler. Bu nedenle astlar, liderin belirlediği hedefe gönülden bağlanmaktadır. Astlar liderlerine büyük güven duymakta, ortak değerleri benimsemekte ve iş motivasyonlarını artırmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle karizmatik liderlik, astlara ilham ve güven veren, onları amaca yönlendiren, astlar için önemli şeyleri görmelerini ve motive olmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Vizyoner Liderlik

Liderlik çalışmalarında ilk kez 1990'lı yıllarda kullanılan vizyon kavramı “öngörü, hayal gücü, vizyon ve sezgi” gibi anlamlara gelmektedir (Koçel, 2010: 605). Modern liderlik teorilerinden biri olan vizyoner liderlik, organizasyonun bir kısmı veya tamamı için mantıklı, güvenilir ve çekici bir gelecek vizyonu oluşturmak ve bunu takipçilere net bir şekilde anlatmaktır. Takipçilerin ilgi ve yeteneklerine uygun bir vizyon seçimi mümkün hale getirilirse, takipçiler bunu başarmak için mevcut tüm kaynakları kullanacaklardır. Dolayısıyla vizyoner lider, gerçekleştirilebilecek vizyonu yaratan ve bunu takipçilerine anlaşılır bir şekilde açıklayabilen liderdir. Vizyonu gerçekleştirebilmek için lider, gerekli kaynakların kullanımından izlenecek yollara kadar tüm faaliyetleri detaylı olarak belirleyebilmeli ve bunu etkili iletişim yolları ile takipçilerine iletebilmelidir. Ayrıca değişen koşullar altında belirlenen vizyonunu yerine getirmeye devam edebilmesi için organizasyon ve faaliyetlerini iyi tanıması ve bu amaçla bir öncelik sırası oluşturması gerekmektedir. Vizyon sahibi bir lider sadece

vizyonunu anlatmakla kalmamakta, bu yöndeki tutum ve davranışları da göstermektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4008-4010).

Vizyon sahibi liderlerin üç temel özellikleri bulunmatadır. Bunlar (İşcan, 2002: 82):

1. *İzleyicilerine vizyonu anlatma yeteneği*: Etkin iletişim kanalıyla takipçilere açık, anlaşılır ve ortak bir dil sağlamak hem vizyonun gerçekleşmesinde hem de lider ile takipçileri arasındaki iş birliğinde önemli bir işleve sahip olmaktadır.

2. *Vizyonu davranış üzerine yansıtma*: Liderin vizyonu sadece yazılı veya sözlü iletişim kanalları ile ifade etmesi yeterli değildir. İçi doldurulmamış düşünceler başarısız olabilmektedir. Bu nedenle lider, tutum ve davranışlarında vizyonunu gerçekleştirmeye yönelmelidir.

3. *Vizyonun farklı durum ve koşullara uyarlanması*: Liderin ortaya koyduğu vizyon, organizasyondaki tüm alt birimler veya çalışanlar için aynı anlama gelmeyebilmektedir. Bunun için liderin vizyonu, her birimin veya çalışanın anlayabileceği şekilde uyarlayabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda vizyoner lider herkesle anladığı dilde konuşabilmelidir.

İşlemci Liderlik

Modern Liderlik Yaklaşımlarından birini oluşturan işlemci liderlik literatürde işlemsel, eylemsel, etkileşimci ve transaksiyonel liderlik gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Liderlik adına yapılan sınıflandırma ve tanımlama çalışmalarının mevcut sorunlara cevap vermede etkisiz ve yetersiz olduğunu belirten Bass işlemci lideri, takipçilerine kendilerinden ne beklediğini net bir şekilde bildiren ve alacağı ödülü veren kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1985: 12).

İşlemci liderlik, takipçilerin çıkarlarını ve yararlarını ele alarak çalışanları motive etmektedir. Siyasi liderlik örneğinde işlemci liderlik, oy verme ve seçimi kazanma karşılığında seçmenlerine istenilen yönde istihdam fırsatları sunma, vergi indirimlerine gitme, karlı anlaşmalar ve yasal düzenlemeler sunma şeklinde karşılık bulabilmektedir. Örgütsel liderler için işlemci liderlik ise, maaş artışları ve çalışma çabasındaki astlar için diğer fırsatlar anlamına gelmektedir. Diğer fırsatlar değişim süreçleri, adalet, eşitlik ve sorumluluk gibi değerler olabilmektedir (Yukl, 2013: 321).

İşlemci liderler, astlarının performansını artırmak için kişisel yeteneklerini ve ilgi alanlarını kullanmaktadır. İstenilen düzeyde başarılı olurlarsa astları ücret gibi

maddi imkanlarla, statü, prestij gibi manevi araçlarla ödüllendirmektedirler. Bunu yaparken geçmişten gelen örgütsel politikaları, rutin işleyişi ve prosedürleri değiştirmeden geleceğe doğru ilerlemeyi tercih etmektedirler (Ceylan vd., 2005: 34).

Literatürde işlemci liderliğin alt boyutları olarak koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı (özgürleştirici) liderlik tanımlanmıştır (Zerengök, 2005'den akt., Bolat, 2008: 50; Tengilimoğlu, 2005: 8).

- *Koşullu ödüllendirme*: Çalışanlar performanslarının bir sonucu olarak önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşırlarsa bazı ödüller alacaklarını düşünmektedirler. Lider, astları çabalarına göre mali veya sosyal olarak ödüllendirmektedir. Bass, bu liderlik tarzında lider ve çalışanın karşılıklı bir anlaşma imzaladığını ve bunun her iki taraf için ayrı sorumluluklar meydana getirdiğini belirtmektedir. Çalışanların istenilen kalitede ve yönde performans göstermesi gerekirken, liderlerin de bu çabalar sonucunda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Lider, belirlenen örgütsel hedefe ulaşmak için gerekli araç ve gereçleri astlarına sunmalıdır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19).

- *Aktif istisnalar ile yönetim*: Liderin, istenilen hedeflere ulaşıldığında astlarının faaliyetlerine müdahale etmekten kaçınmaması ve alışıkları yöntemlerle işlerine devam etmelerine izin vermemesi anlamına gelmektedir. Aktif istisnalarla yönetim anlayışında lider, astların faaliyetlerini takip ederek mevcut operasyondaki prosedürlerde oluşabilecek sorunları önceden hesaplamakta ve proaktif bir tutum sergileyerek sorun olması durumunda soruna müdahale ederek sorunun çözümüne yardımcı olmaktadır (Berber, 2000: 40).

- *Pasif istisnalarla yönetim*: Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider soruna yönelik herhangi bir ihtiyati tedbir almamaktadır. Yalnızca belirtilen hedeflere ulaşamadığında ve sapmalar olduğunda müdahale etmektedir. Faaliyetlerin işleyişi sırasında liderin müdahalesi yoktur (Berber, 2000: 40). Sorunlar kronikleşene kadar çözüm için müdahale etmeyen lider, "kırılmadıysa dokunma" kuralını çok ciddiye almaktadır (Karip, 1998: 449).

- *Serbest bırakıcı (özgürleştirici/laissez-faire) liderlik*: Bu liderlik, dönüşümün bir alt boyutudur. Laissez-Faire liderliğinde lider, güçten ve mevcut sorumluluktan kaçınmaktadır. Güçlerini hedeflerine ulaşmak için kullanmak yerine çalışanların

çabalarını kullanmaktadırlar. Bu tarzı benimseyen lider, astlarını özgürleştiren, yönetim yetkisini en aza indiren ve astlarının amaçlarını ve fırsatlarını gerçekleştirmelerini sağlayan bir liderdir. Ancak yönetim otoritesinin kullanılmaması ve astlara bırakılması anlaşmazlık durumunda grup içi çatışmalara yol açabilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

2.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümsel, reformcu ve transformasyonel gibi farklı kavramlarla ifade edilen Dönüşümcü Liderlik Teorisi, literatüre yakın zamanda eklenmiş olmasına rağmen hakkında çok fazla araştırma yapılmıştır. Teori, dönüşümcü ve işlemci liderleri birbirinden ayırmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışan hedeflerini liderin hedefleriyle uyumlu hale getirerek çalışanlara liderlik etmektedir. Böylelikle dönüşüm liderleri için hizmet etmeye ve görev yapmaya başlayan çalışanlar, bireysel çalışanlar olarak kendileri için en iyi olana değil, organizasyonun refahına odaklanmaya başlamaktadırlar. Diğer yandan işlemci liderler, çalışanların doğru davranışları sergilemelerini ve karşılığında kaynak ve ödül dağıtımını sağlamaktadırlar (Bass, 1985: 22).

Dönüşümcü liderlerin ellerinde, çalışanları etkilemek ve organizasyon hedeflerine bağlılık yaratmak için kullandıkları dört araç vardır (Bass, 1985: 23; Bycio, Hackett ve Allen, 1995: 468-478; Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Birincisi, dönüşümcü liderler idealize edilmiş etkiye sahiptirler yani karizmatiktirler. Karizma, liderlerin güven, bağlılık ve hayranlık yaratan davranışlarını ifade etmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 577-594). Karizmatik liderler, takipçilere çekici gelen “manyetik” bir kişiliğe sahiptirler. İkincisi, dönüşümcü liderler ilham verici motivasyon kullanmaktadırlar veya başkalarına ilham veren bir vizyonla ortaya çıkmaktadırlar. Üçüncüsü, entelektüel uyarımın kullanılmasıdır, yani örgütsel normlara ve statükoya meydan okurlar ve çalışanları yaratıcı düşünmeye ve daha çok çalışmaya teşvik ederler. Son olarak, kişiselleştirilmiş ilgiyi kullanmaktadırlar. Bu da kişisel bakım ve takipçilerinin iyiliği için ilgi gösterdikleri anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlere örnek olarak Apple şirketinden Steve Jobs; 1980'lerde Chrysler Motors'dan Lee Iaccoca ve 20 yıl General Electric Company'nin CEO'luğunu yapan Jack Welch gösterilmektedir. Bu liderlerin her biri karizmatiktir ve şirketlerinin geri dönüşlerinden sorumlu tutulmaktadır.

Dönüşümcü liderler, organizasyonlarını değiştirmek ve ilham vermek için karizmalarına, ikna kapasitelerine ve kişisel çekiciliklerine güvenirken, işlemci liderler koşullu ödüller, istisna yoluyla aktif ve pasif yönetim ile serbest bırakma yöntemlerini kullanmaktadırlar. Koşullu ödüller, çalışanları başarılarından dolayı ödüllendirmek anlamına gelmektedir. İstisna yoluyla aktif yönetim, çalışanların işlerini müdahale olmadan yapmasını sağlamak, ancak aynı zamanda proaktif olarak potansiyel sorunları tahmin etmeyi ve bunların oluşmasını önlemeyi içermektedir. İstisna yoluyla pasif yönetim, çalışanları yalnız bırakmayı içerdiği için benzerdir, ancak bu yöntemde yönetici, müdahale etmeden önce bir şeyler ters gitene kadar beklemektedir (Bass, 1985: 13).

Literatürde hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu tartışılmaktadır. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti kadar lider etkinliği üzerinde de çok güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Aslında dönüşümcü liderler, takipçilerinin içsel motivasyonunu artırmakta, çalışanlarla daha etkili ilişkiler kurmakta, takipçilerinin performansını ve yaratıcılığını geliştirmekte, ekip performansını yükseltmekte ve örgütsel değişim çabalarına daha yüksek düzeyde bağlılık yaratmaktadır (Herold vd., 2008: 346-357; Piccolo ve Colquitt, 2006: 327-340; Schaubroeck, Lam ve Cha, 2007: 1020-1030; Shin ve Zhou, 2003: 703-714). Bununla birlikte, istisnai pasif yönetim dışında, işlemci liderlik tarzları da etkilidir ve aynı zamanda lider performansı ve çalışan tutumları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Etkilerini en üst düzeye çıkarmak için liderler hem dönüşümsel hem de işlemsel tarzları göstermeye teşvik edilmektedirler. Ayrıca, istisnai olarak pasif yönetim göstermekten veya sorunları ortaya çıkana kadar çalışanları kendi başlarına bırakmaktan kaçınmak için kendilerini izlemeleri tavsiye edilmektedir.

Dönüşümcü liderlik neden etkilidir? Anahtar faktör güvendir. Güven, liderin başkalarıyla ilişkilerinde dürüstlük, adalet ve öngörülebilirlik göstereceği inancına dayanmaktadır. Araştırmalar, liderlerin dönüşümsel liderlik davranışları sergilediklerinde, takipçilerin lidere güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. İşlemci liderlere güvenme eğilimi önemli ölçüde daha düşüktür. Dönüşümcü liderler, insanların refahı için daha fazla endişe duydukları ve insanların değerlerine hitap ettikleri için takipçilerin liderin güvenilir bir karaktere sahip olduğuna inanmaları daha olasıdır (Dirks ve Ferrin, 2002: 611-628).

Dönüşümsel liderlik genetik midir? Bazı insanlar karizmanın insanlarda doğuştan gelen bir şey olduğunu varsaymaktadırlar. Bu anlayışa göre ya karizmanız var ya da yoktur. Ancak araştırmalar bu fikri desteklememektedir. Bazı kişilik özellikleriyle karizma arasında bir bağlantı olduğu kabul edilmektedir. Spesifik olarak, nevrotik kişiliğe sahip insanların daha düşük, dışa dönük insanların ise daha yüksek karizmaya sahip olma eğiliminde oldukları ileri sürülmektedir. Bununla birlikte kişilik, karizmadaki varyansın yalnızca yaklaşık % 10'unu açıklamaktadır (Bono ve Judge, 2004: 901-910). Çok sayıda araştırma, insanları karizmalarını ve dönüşümsel liderlik niteliklerini artırmaları için eğitmenin mümkün olduğunu göstermiştir (Barling, Weber ve Kelloway, 1996: 827-832; Dvir vd., 2002: 735-744; Frese, Beimeel ve Schoenborg, 2003: 671-697).

Karizma öğrenilebilse bile, geriye daha temel bir soru kalmaktadır: Gerçekten gerekli mi? Karizma, dönüşümcü liderliğin yalnızca bir unsurudur ve liderler karizma olmadan da etkili olabilmektedirler. Aslında karizmanın karanlık bir yanı bulunmaktadır. Lee Iaccoca, Steve Jobs ve Virgin Atlantic Airways Şirketinden Sir Richard Branson gibi her karizmatik kahramana karşılık, Almanya'dan Adolph Hitler ve Enron Corporation'dan Jeff Skilling gibi kuruluşlarına veya uluslarına zarar veren karizmatik kişiler de bulunmaktadır. Liderlik uzmanları, organizasyonlar bir krizde olduğunda, bir yönetim kurulu veya işe alma müdürünün örgütü kurtaracağını umdukları kahramanlara yönelebilecekleri ve bazen karizmatik olarak algılanmaktan başka belirli nitelikleri olmayan kişileri işe alabilecekleri konusunda uyarılmaktadırlar (Khurana, 2002: 60-66).

İlginç bir çalışma, şirketler iyi performans gösterdiğinde, CEO'larının karizmatik olarak algılandığını, ancak CEO karizmasının bir şirketin gelecekteki performansıyla hiçbir ilgisinin olmadığını göstermektedir (Agle vd., 2006: 161-174). Dolayısıyla, birisinin karizması olarak gördüğümüz şey, büyük ölçüde başarılı bir şirketle olan ilişkilerinden kaynaklanıyor olabilmekte ve bir şirketin başarısı, endüstri etkileri ve tarihsel performans dahil olmak üzere çok sayıda faktöre bağlı bulunmaktadır. Karizmatik liderlerin bazen harika sonuçlar elde edebileceği doğru olsa da, her koşulda karizmatik lider arayışı mantıksız olabilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere günümüzde karizmanın doğuştan gelen ilahi bir nitelik değil eğitimle ve tecrübeyle elde edilebilen bir özellik olduğuna dair görüşler yoğunluk kazanmaktadır. O halde "nasıl karizmatik olunur?" sorusu gündeme

gelmektedir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 577-594.; Frese, Beimeel ve Schoenborg, 2003: 671-697).

- *İnsanların etrafında toplanabileceği bir vizyona sahip olmak*: İstekleri çerçevelerken veya başkalarına hitap ederken, kısa vadeli hedefleri vurgulamak yerine, uzun vadeli vizyonun önemini vurgulamanın karizmatik görünmeye yol açtığı savunulmaktadır. Bir mesaj verirken “nihai hedef nedir?”, “insanlar neden önemsemeli?”, “ne elde etmeye çalışıyorsun?” gibi genel amaçlara vurgu yapılmalıdır.

- *Vizyonu tarihe bağlayabilmek*: İdeal geleceği vurgulamanın yanı sıra, karizmatik liderler aynı zamanda paylaşılan tarihin geleceğe nasıl bağlandığını da gündeme getirmektedirler.

- *Vücut diline dikkat etmek*: Karizmatik liderler, fikirleri konusunda enerjik ve tutkuludurlar. Bu, kendi fikirlerine gerçekten inanmayı içermektedir. Başkalarıyla konuşurken kendinden emin olmak, onların gözlerine bakmak ve fikirlerine olan inancı ifade etmek son derece önem arz etmektedir.

- *Çalışanların kendilerine güvendiğinden emin olmak*: Bunu onlara inandıklarını ve yeteneklerine güvendiklerini göstererek başarmaktadırlar. Çalışanların yeteneklerinden şüphe etmek için gerçek nedenleri varsa, eğitim ve rehberlik gibi temel sorunu ele aldıklarından emin olmaları gerekmektedir.

- *Statükoya meydan okumak*: Karizmatik liderler, işlerin yapılma şeklini radikal bir şekilde yeniden düşünerek riskli, yeni ve alışılmadık alternatifler önererek mevcut sorunları çözmektedirler.

2.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşüm kavramının aslen birçok tanımı olmakla birlikte Türk Dil Kurumu bu kavramı “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” şeklinde tanımlamıştır (TDK.gov.tr). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk ortaya atıldığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak görülüp ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler, çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlamak suretiyle onların rol ve davranışlarında etkin bir rol üstlenmektedirler (Arslantaş, 2007). Burns’den sonra dönüşümcü liderlik, Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından yönetim ve organizasyon alanına taşınmıştır. Kavram, Bernard Bass

tarafından “Ledarship and Performance Beyond Expectation” adlı kitabında geniş bir şekilde ele alınmıştır (Aslan, 2013: 173).

En genel haliyle dönüşümcü lider; bir vizyon oluşturan, diğer insanlara (izleyicilere) bu vizyonu benimseten ve dönüşümün (veya değişimin) gerekli olduğuna inandırıp, ilham veren kişidir. Bu şekildeki liderlik sayesinde izleyiciler ortak çıkarları, kendi çıkarlarının önüne geçirmektedirler (Paksoy, 2002). Diğer bir ifadeyle izleyiciler ortak çıkarlar pahasına kendi kişisel çıkarlarından kısmen veya tamamen vazgeçecek hale gelmektedirler. Daha kısa bir tanıma göre dönüşümcü lider, izleyicilerin kendilerini belli amaç veya hedeflere adanmalarını sağlayan liderdir (Avolio, 2001).

Dönüşümcü liderlerin izleyicilerin böyle bir fedakarlığı yapmalarını sağlamak için bir takım üstün özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bir sonraki paragrafta görüleceği üzere dönüşümcü liderliğe yönelik ilk araştırmalar, tam olarak bu üstün özelliklerin varlığını savunmaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına yol açacak ilk çalışmalar Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber’e göre bazı liderlerde “karizma” denen unsur bulunmaktadır. Karizma, o lideri diğerlerinden ayıran “insanüstü veya eşine çok zor rastlanılan bir özellik” şeklinde düşünülmektedir (Chemers, 1997).

Liderler de insandır ve her insan gibi onlar da kendi kişisel çıkarları peşine düşebilmektedirler. Bir diğer ifadeyle liderler ortak çıkar, amaç veya hedefler yerine kendi kişisel çıkar, amaç ve hedeflerini savunabilmektedirler. Aynı husus dönüşümcü liderler için de geçerlidir. Bu durumda gerçek değil, sahte nitelikli bir dönüşümcü liderden bahsetmek mümkündür. Sahte nitelikli dönüşümcü lider, kendisini ön plana çıkarmakta ve kişisel çıkarlarını sanki ortak çıkarlarmış gibi izleyicilerine aşlamaya kalkmaktadır. Bu liderin amacı kendi iktidarını korumak ve güçlendirmektir (Avolio, 2001).

Bass’a (1990) göre; “liderler çalışanların ilgilerini yükselttiklerinde, çalışanlarda grup amaçları ve misyonu hakkında bilinçlenme ile kabullenme yarattıklarında ve grubun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağladıklarında, dönüştürücü liderlik” ortaya çıkmaktadır. David Hughes dönüşümcü liderliği, “bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlama için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci” olarak nitelendirmiştir. Dönüşümcü

liderler, örgütte hızla değişen şartlara uygun bir süreç başlatan, örgütsel yapıyı harekete geçiren, saygı, güven ve cesaret uyandıran özellikleri ile çalışanlarına örnek bir tutum sergileyerek onların değer ve inançlarını etkileyerek, organizasyonda misyon ve amaçlara ulaşma sürecini gerçekleştirmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 5).

Podsakoff ve arkadaşları (1990) dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel davranış üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra güven ve memnuniyetin bu süreçteki potansiyel aracılık rolünü incelemişlerdir. Bu araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışının işleyişinde öneme sahip en az altı boyutun bulunduğunu ifade etmektedirler. Vizyon belirleme ve ifade etme, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve uygun rol model olma boyutları üzerinde birçok araştırmacı görüş birliğindedir. Bass ve arkadaşları (Avolio ve Bass, 1988; Bass, 1985) ise; entelektüel uyarım boyutunu da söz konusu boyutlara eklemişlerdir (Podsakoff vd., 1990: 113).

Dönüşümcü liderlik tanımları incelendiğinde, genel olarak liderin örgüt üyeleriyle olan ilişkisinde; pozitif etki yaratıcı konumundan, örgüt ve bireysel düzeyde gelişime olan katkılarından bahsedilmektedir. Vizyon oluşturup paylaşarak gerçekleştirilmek istenen değişimi yönlendiren, bunu örgütteki bireylerin vizyonu haline getirerek tüm örgüt kültürüne yaymayı amaçlayan karizması ve kişisel özdeşleşme ile çalışanları harekete geçiren kişi olduğu vurgulanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin, bireylerde ve örgütlerde köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. Bu dönüşüm sürecinde lider, yaratıcılık ve inovasyon arayışı içinde olan bir çalışma iklimi ve vizyon ile kuşatılmış bir çevre oluşturmaktadır (Chen, Bian ve Hou, 2015: 439).

2.5.2 Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi ve Önemi

Dönüşümcü liderliğin gelişimi ve önem kazanmasında şüphesiz bu liderlik türünün ortaya koymuş olduğu yararların büyük bir etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin gerek çalışanlar ve gerekse de organizasyonlar üzerinde büyük yararları bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin organizasyonlara sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Berber, 2000: 36):

Kurum imajına etkisi: Yukarıdan aşağıya dönüşümcü liderlik yaklaşımının uygulandığı bir organizasyonda bu yaklaşımın etkisi altındaki faaliyetler, organizasyonun kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansıtacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güveni artacak,

bu yaklaşım ile yönetilen çalışanlar takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaçlar için kullanacaklardır. Ayrıca dönüşümcü liderlikte zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi de söz konusudur.

İşe alıma etkisi: Organizasyonlarda dönüşümcü liderliğin geliştirilmesi işe alımlara da büyük ölçüde etki etmektedir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz adaylara çok daha cazip gelmektedir. İşe alım mülakatlarında, adayların başkalarını dinleme olgusunu on plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, işe başlamaları ile aynı anda, dönüşümcü liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip öğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olmaktadır.

Gelişime etkisi: Dönüşümcü liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları artırılmakta; bireysel ilgi boyutu bu katkıların her bir birey düzeyinde artması sağlanılmaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleterek ele alan gelişim programlarına oranla çok daha yüksek olmaktadır.

Eğitime etkisi: Dönüşümcü liderin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümcü liderlik konusunda eğitime fırsatı bulmaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin özündeki başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, dönüşümcü liderlerin bilgi, yetenek ve tecrübelerini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağı sağlamaktadır.

İş tasarımına ve görevlendirmeye etkisi: Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin (bir bireyin bir proje liderliği tecrübesini yaşama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev alarak pekiştirme gereksinimi vb.) organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümcü liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdendir.

Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik, organizasyonun her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliği taşımaktadır.

2.6. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Literatürde bir kişinin nasıl dönüşümcü lider olacağını veya dönüşümcü liderliğin neye dayandığını konu edinen bir takım teoriler bulunmaktadır. Söz konusu teorilere toplu halde “dönüşümcü liderlik teorileri” adı verilmektedir.

2.6.1. Burns’un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

İlk olarak politik liderlik üzerinde çalışmalar yürüten James Mc Gregor Burns’un araştırmaları dönüşümcü liderlik teorisinin temelini oluşturmaktadır. Yazar liderlik ile ilgili yaklaşımları işlemci (etkileşimci-transaksiyonel) ve dönüşümcü (transformasyonel) liderlik şeklinde belirlemiştir. Burns dönüşümcü liderliği, lider ve üyelerin karşılıklı olarak moral ve motivasyon düzeylerini yükseltme süreci olarak tarif etmiştir. Dönüşümcü liderlik; olumsuz davranış kalıplarının ve duyguların esas alınmadığı, eşitlik, adalet, hümanizm ve özgürlük gibi değerlerle takipçilerini bilinçlendirme ve onlara yükselecekleri basamaklar için kariyer planları sunma şeklinde değerlendirilmiştir. Burns’a göre liderlik en üst seviden en alt sevidekine kadar bütün çalışanları kapsamaktadır (Gökkaya, 2005: 9).

2.6.2. Bass ve Avolio’nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Literatür tarandığı zaman dönüşümcü liderliği ele alan önde gelen diğer bir araştırmanın Bass ve Avolio tarafından yapıldığı görülmektedir. İki araştırmacı, Burns’un araştırmalarını temel almışlardır. Araştırmalarına göre birden fazla lider tipi bulunmaktadır ve dönüşümcü lider, bu tiplerden sadece bir tanesidir. Dönüşümcü liderin sahip olduğu nitelikler ise şu şekilde sıralanmıştır (Bass ve Avolio, 1993: 112-121):

- *Vizyoner motivasyon:* Vizyon, gelecekle ilgili olarak kurulan bir hayal demektir. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin belli bir vizyona inanmalarını sağlamaktadırlar. Bu inanç, izleyicileri motive etmekte ve böylece izleyicilerin kendi istekleriyle vizyonu gerçekleştirmeye yönelik olarak hareket etmelerini sağlamaktadır.

- *Entelektüel teşvik*: Bir insan grubunda dönüşüm olması için kişilerin tutucu yargılardan uzaklaşmaları gerekmektedir. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin serbestçe düşünmeleri ve tartışmaları için onları teşvik etmektedir.

- *Karizma*: Karizma, kişinin kendisine özgü olan ve benzersiz veya eşine çok nadir rastlanır bir özellik demektir. Dönüşümcü lider, vizyonu izleyicilerine benimsetme durumunda olduğundan dolayı izleyicilerini etkilemek zorundadır. Bu etkilemenin gerçekleşmesinde liderin karizması devreye girmektedir.

- *Kişiyeye özel ilgi*: Lider, izleyicilerinin desteğini sağlamak zorundadır. Buna bağlı olarak liderin izleyicileri ile etkileşimde bulunması gerekmektedir. İzleyicileri tarafından “adil” olarak algılanmak istenen lider, her izleyicisine eşit mesafede durmaktadır. Ancak dönüşümcü liderler bu eşit mesafeyi korurlarken, her izleyicinin kendi özelliklerini dikkate alarak, izleyicilerle etkileşime girmektedirler. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderler sosyal ilişkilerinde izleyicileri eşit olarak görmekte ancak izleyicilerin kişisel özelliklerini de dikkate almaktadırlar.

2.6.3. Bennis ve Nanus’un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü Liderlik modellerinden bir diğeri Amerikalı yönetim bilimciler Warren Gamaliel Bennis ile Burt Nanus tarafından organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak üzere yapmış oldukları çalışmalarına dayanmaktadır. Burada liderin etkilerini ortaya çıkarmak üzere 30’u devlet ve 60’ı özel sektörden olmak üzere toplam 90 lider üzerinde 5 yıl süren çalışmanın verilerini analiz etmişlerdir. Bennis ve Nanus örgütün dönüşümünü sağlayacak lideri dört farklı yönü ile değerlendirmişlerdir (Gökkaya, 2005: 10):

- *Birincisi*: Dönüşümcü liderin örgütün geleceğini şekillendirebilecek açık bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Bu vizyon basit, anlaşılabilir, faydalı ve net olmalıdır. Takipçileri etkilemeli ve harekete geçirmelidir. Bu vizyonla lider, takipçilerine yetkiyi devrederek, faaliyetlerin düzenlenmesinde yer almalarını temin ederek üyelerin kendilerini amacın bir parçası olarak görmelerini temin etmektedir.

- *İkincisi*: Bu teoride lider örgütte sosyolojik öncüdür. Dolayısıyla lider, organizasyonda bireyselliğin korunarak sürdürülmesini sağlarken, kolektif alanların oluşumunda da rol oynamaktadır. Bennis ve Nanus’a göre liderler örgüt politikalarına yön vermekte ve ortaya çıkan olaylardan örgütü için yeni bir düşünce biçimi veya makbul örgüt aidiyeti oluşturmak için takipçilerini hareketlendirmektedirler.

- *Üçüncüsü*: Lider üyelerin işgal ettikleri görev ve pozisyonlarında sıkça değişiklik yapmamalıdır. Aksi takdirde astların inanç ve güvenleri olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu sebeple dönüşümcü lider çalışanların görev tanımlarının açık bir şekilde ortaya konulması ortamını oluşturup örgüte olan güvenlerini sürdürmelerini temin etmektedirler. Bu güven liderin içinde olduğu aksiyon ve tavırla da ilgili bulunmaktadır. Bennis ve Nanus araştırmalarında örgütü problemsiz hale getirecek durumun, liderler tarafından dürüst davranış ve tavırlar sergilemek suretiyle sağlanılacak güven ortamına dayandığını ileri sürmüşlerdir.

- *Dördüncüsü*: Dönüşümcü liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olarak daha çok güçlü yönlerini vurgulamaktadırlar. Liderlik yetenekleri ile örgüt amaçları arasında güçlü bir bağ oluşturmayı başarabilmektedirler. Böylece astlarla yüzyüze ilişki karşılıklı güveni tesis etmektedir. Bennis ve Nanus araştırmalarında, bu karşılıklı güvenin oluşturulmasında, öz saygıya sahip liderin pozitif bir etken olduğunu ortaya koymuşlardır (Gökkaya, 2005: 11).

2.6.4. House ve Shamir'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi

House ile Shamir, karizmatik ve dönüşümcü liderliğin oldukça yakın kavramlar olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre her iki türdeki liderlerin ortak özellikleri şunlardır (House ve Shamir, 1993: 89):

- Söz konusu liderler izleyicilerin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve amaçlarını kişisellikten çıkarmakta ve tüm bunları ortak hale getirmektedirler.

- Bu liderler ortaya attıkları vizyonu izleyicilerine inandırmaktadırlar. Böylece izleyicilerin vizyonu gerçekleştirmek için fedakârlık yapmaları ihtimali artmaktadır.

- İnandırma, maddi unsurlardan ziyade ideolojik unsurlara dayanmaktadır. Burada bir takım dini, ahlaki konular veya semboller ile objeler kullanılabilir.

- Her iki lider de izleyicilerinden net ve zorlu beklentilerde bulunmaktadırlar. Ayrıca davranışları vasıtasıyla izleyicilerine güvendiklerini göstermektedirler.

2.6.5. Kotter ve Heskett'in Dönüşümcü Liderlik Teorisi

John Kotter ile James Heskett liderliği “kültür” bağlamında ele almaktadırlar. Bir izleyici grubunun taşıdığı kültürü değiştirebilen (dönüştürebilen) kişiyi “lider” olarak gören araştırmacılar, liderlerin dört temel özelliğe sahip olduğunu ifade etmektedirler (John ve James, 1992: 79):

- *Mevcut durumun değişmesini sağlama:* Liderler, izleyici grubunun içinde bulunduğu durumun iyi olmadığını ve değişmesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla bir değişim ihtiyacı yaratmaktadırlar.

- *Vizyon geliştirme:* Liderler geliştirdikleri vizyon vasıtasıyla mevcut durumu zorlamakta ve izleyicilerin vizyonda bahsedilen yeni duruma ulaşmalarını sağlamaktadırlar.

- *Vizyonun yansıtılması:* Liderler, izleyicilerin vizyonu kabullenmeleri ve gerçekleştirmeleri için motivasyon yaratmaktadırlar. Bu motivasyon izleyicilerin vizyona yönelik olarak tartışmalarını, liderin davranışları veya vizyonun önemli olduğunu göstermek amacıyla izleyicilerin bir takım zorluklarla yüzleştirilmesi şeklinde olabilmektedir.

2.7. Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri

Dönüşümcü liderler, meslektaşları ve takipçileriyle basit değişimler veya anlaşmalar kurmaktan çok daha fazlasını yapmaktadırlar. Dönüşümcü liderliğin dört bileşeninden birini veya birkaçını uygulayarak daha iyi sonuçlar elde etmek için farklı şekillerde davranmaktadırlar (Bass ve Riggio, 2006: 5).

Bir dereceye kadar, dönüşümcü liderliğin hem kavramsallaştırılması hem de ölçülmesinde iyileştirmeler yapıldıkça dönüşümcü liderliğin bileşenleri gelişmiştir. Kavramsal olarak liderlik karizmatiktir ve takipçiler liderle özdeleşmeye ve onu taklit etmeye çalışmaktadırlar. Liderlik, hem anlam hem de anlayış sağlayarak takipçilere meydan okuma ve ikna etme konusunda ilham vermektedir. Genel anlamda, dönüşümcü liderler bireysel olarak düşüncelidir ancak entelektüel olarak takipçileri teşvik etmekte ve statükoya meydan okumaktadırlar. Düşünceli ve destekleyicidirler, ancak aynı zamanda ilham verirler ve liderlik modelleri gereği hizmet ederler. Ama gerektiğinde, acil bir durum gibi; istiare mümkün olmadığında, dönüşüm lideri sorumlu olmalı ve gerekli kararları almalıdır (Bass ve Riggio, 2006: 225).

Dönüşümcü liderlik entelektüel olarak teşvik edicidir ve takipçilerin yeteneklerini kullanmalarını genişletmektedir. Son olarak, dönüşümcü liderlik bireysel ilgiye dayanmakta ve takipçilere destek, mentorluk ve koçluk sağlamaktadır. Bass'dan (1985) Howell ve Avolio'ya (1993) ve Bycio, Hackett ve Allen'dan (1995) Avolio, Bass ve Jung'a (1997) kadar yapılan çalışmalar dönüşümcü liderliğin bileşenlerini

tanımlamıştır. Dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin açıklamaları aşağıdaki bölümlerde sunulmaktadır.

2.7.1. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan boyuttur. Genellikle karizma kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderin çıkarlarını terk etmesi, vizyon ve misyon bilinci yaratması idealize edilmiş bir etki olarak ifade edilmektedir. Lider bu davranışı sergileyebilirse, önce takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmaktadır. Bu, liderlerine olan inanç ve güvenlerini artırmaktadır. Sahip olduğu nitelik ve davranışlarla takipçilerini etkiler ve bu etki takipçileri tarafından idealize edilmesini sağlamaktadır (Güney, 2015: 414). İdealize edilmiş etki, belirli bir vizyon ve misyon sağlayan liderlik davranışı ile tanımlanmaktadır ve bu genellikle büyük ölçekli kriz ortamlarında olağandışı liderlik özelliklerine sahip karizmatik liderlik çalışmalarıyla sonuçlanmaktadır. Karizmatik liderler, takipçilerinde heyecan yaratmakta ve onlara ilham vermektedir. Takipçilerinin rolleri için olumlu bir model olarak örgütsel hedeflere ulaşmada kararlılık göstermektedirler. Takipçilerinin başarılı olması için kendi çıkarlarını ikinci plana iterek başarıyı ve liderliği paylaşmaktadırlar (Celep, 2004: 75).

İdealleştirilmiş etki sergileyen lider, güçlü bir misyon duygusuna sahiptir ve vizyonunu etkili bir şekilde iletmektedir. İdealleştirilmiş etki sayesinde lider, saygı, güven ve güven kazanırken aynı zamanda takipçileriyle gurur duymaktadır. “Dönüşümcü liderler takdir gören, saygı duyulan ve güvenilen özellikleri nedeniyle takipçilerinin liderleriyle özdeşleşmelerine ve liderlerini taklit etmek istemelerine yol açmaktadırlar” (Bass, Bass ve Avolio, 2002: 208). Bass ayrıca, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını ve etik ve değerleriyle tutarlı davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere, ısrara ve kararlılığa sahip olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, idealize edilmiş etkinin iki yönü vardır: liderin davranışları ve takipçiler ve diğer ortaklar tarafından lidere atfedilen unsurlar (Bass ve Riggio, 2006: 6).

2.7.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, yüksek beklentileri takipçilerine aktaran, bu beklentilere ulaşılacağına inanan ve onlarla ortak bir vizyon paylaşan liderin davranışlarıdır. Lider, takipçilerinin kendi çıkarlarını kazanmak yerine grup çıkarlarına

ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini sağlamak için teşvik edici ve motive edici semboller ve sloganlar kullanmaktadır. Takım ruhu kavramı bu tür liderler tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu tür liderlik davranışının bir örneği, satış temsilcisi olarak şirketin gelecekteki büyümesinde ne kadar önemli olduklarını açıklayan ve onları motive eden bir satış temsilcisi yöneticisidir (Northouse, 2016: 169).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam katarak ve onlara meydan okuyarak etrafındakileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde davranmaktadırlar. Dönüşümcü liderin tutum ve davranışları sonucunda organizasyonda ve takipçiler arasında takım ruhu uyanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6). Organizasyonda coşku ve iyimserlik havası egemen olmaktadır. Liderler, gelecek için cazip durumların tasavvur edilmesine takipçileri dahil etmekte; takipçilerin karşılamak istedikleri açıkça iletilmiş beklentiler karşılanmakta ve ayrıca hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterilmektedir. Bass ve Avolio'ya (2003: 4) göre, liderler hedeflere ulaşılacağına dair güvendiklerini ifade ettiklerinde, takipçiler onur duyarlar ve başarıya ulaşmaya daha yatkın hale gelirler.

Kouzes ve Posner'in (2007: 122) öne sürdüğü gibi, dönüşümcü liderlik insanları enerjilerini stratejilere adamaya sevk etmektedir. İlham verici motivasyon, organizasyondaki insanlar birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükseltmeye odaklandıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, insanlar kendilerini daha yüksek seviyelere ulaşmalarına yardımcı olan bir şeyin parçası olduklarını hissettiklerinde, bir aidiyet duygusu onları kucaklamaktadır. Kuruluşlar çalkantılı bir durum yaşadığında, bu aidiyet duygusu hayatta kalmak için çok önemli bir rol üstlenmektedir.

2.7.3. Entelektüel Uyarım

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etmektedirler (Bass ve Avolio, 2003: 5). Takipçiler, farklı fikirleri olduğunda eleştirilmezlerse yeni kavramları denemeye teşvik edilirler (Bass ve Riggio, 2006: 7).

Bass, entelektüel uyarım boyutu hakkında “Üyelerin bireysel hatalarıyla ilgili alay veya kamuoyu eleştirisi yoktur. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden sorunlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler üretmeleri istenir”

demektedir (Bass ve Bass, 2008: 608). Liderler takipçilerine yeni fırsatları keşfetme, örgütsel sorunları teşhis etme ve çözümler üretme esnekliği verirse entelektüel olarak teşvik edici olabilmektedir.

Organizasyonel ve bireysel düzeyde yaratıcılık teşvik edilmektedir. Takipçilerin yaptıkları hatalar hakkında kamuoyu tarafından eleştiri yapılmamaktadır. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı problem çözümleri ısrarla istenmektedir. Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilmekte ve liderlerin fikirlerinden farklı oldukları için fikirleri eleştirilmemektedir.

Liderlerin kendi görevleri, onlara yeni fırsatları keşfetme, örgütsel sorunları teşhis etme ve çözümler üretme esnekliği verirse, liderler takipçilerine entelektüel olarak teşvik edici olabilmektedir. Öte yandan, liderlere daha yüksek bir otoriteden görevler verilirse, liderin küçük, anlık sorunları veya takipçileriyle ilgisi olmayan görevleri çözmek için büyük miktarda zaman harcaması durumunda, dönüşümcü liderlik eylemi daha az olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 137).

Entelektüel teşvik alanında, dönüşüm lideri, takipçilerine örgütsel sorunlarla başa çıkmak için yeni yaklaşımlar ve yenilikçi yöntemler denemeleri ve geliştirmeleri için destek vermektedir. Takipçileri, çözümleri kendi başlarına düşünmeye ve sorunları çözerken dikkatli olmaya teşvik etmektedir. Bu tür liderlik davranışının bir örneği, çalışanların üretimdeki yavaşlama sorunlarını çözmek için benzersiz çözümler geliştirme çabalarını destekleyen bir fabrika yöneticisidir (Northouse, 2016: 169).

2.7.4. Bireysel İlgi

Bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderin bir birey olarak takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkatle dinlediği ve destekleyici bir çalışma ortamı yarattığı geçerli bir liderlik faktörüdür. Lider, takipçilerinin kendilerini fark etmelerine yardımcı olurken eğitmen veya akıl hocası olarak hareket etmektedir. Güçlerini, takipçilerinin kişisel zorlukları geliştirip üstesinden gelmelerini sağlamak için kullanmaktadırlar. Bu dönüşümcü liderlik faktörünün bir örneği, her çalışana benzersiz ve özenli bir şekilde davranmak için çaba ve zaman harcayan bir yöneticidir. Lider, bazı takipçileriyle güçlü ilişkiler kurabilirken, diğerleri için yüksek dereceli ve daha karmaşık yönergeler verebilmektedir (Northouse, 2016: 169).

Dönüşümcü liderler, bir koç veya akıl hocası olarak hareket ederek her bir takipçinin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem vermektedirler. Takipçiler ve

meslektaşlar, art arda daha yüksek potansiyel seviyeleri için geliştirilmektedir. Destekleyici bir iklimle birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında, bireyselleştirilmiş değerlendirme uygulanmaktadır. İhtiyaçlar ve arzular açısından bireysel farklılıklar kabul edilmektedir.

2.8. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderler, öngörü ve sürekli teşhis yoluyla hataları proaktif olarak en aza indirmeye çalışmakta, ancak ortaya çıktıklarında, takipçiyi hata yaptığı için cezalandırmak veya eleştirmek yerine, onları öğrenme deneyimlerine dönüştürmeye özen göstermektedirler. Dönüşümcü liderler, mümkün olduğunda, hatalar ve/veya başarısızlıklarla ilişkili tehditleri, öğrenme, gelişme ve kişinin tam potansiyeline ulaşması için fırsatlara dönüştürmeye çalışmaktadırlar (Avolio ve Bass, 1988: 29-49).

Dönüşümcü liderler, başkalarını başlangıçta amaçladıklarından daha fazlasını ve çoğu zaman mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive etmektedirler. Daha zorlu beklentiler belirlerler ve genellikle daha yüksek performanslar elde etmektedirler. Dönüşümcü liderler aynı zamanda daha kararlı ve tatmin olmuş takipçilere sahip olma eğilimindedir. Dahası, dönüşümcü liderler takipçileri güçlendirmekte ve onların bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine dikkat ederek takipçilerin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 4).

Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği kullanılarak bazı büyük ölçekli işletmelerin üst düzey yöneticileriyle çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda, oldukça etkili dönüşümcü liderlerin aşağıdaki ortak özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir (Berber, 2000: 36):

- Cesaret, dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biridir. Organizasyonlarda düzen değiştirmek ve inovasyon yapmak herkes tarafından içtenlikle kabul edilmeyebilmekte ve istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Tüm bu riskleri alabilen ve değişimi gerçekleştirebilen dönüşümcü lider cesurdur.

- İnovasyon ve dönüşümün gerçekleştiği bir organizasyonda dönüşümcü liderlik sergileyecek olan lider, bağlı olduğu organizasyondaki takipçilerinden daha özgün ve yaratıcı bir düşünceye sahip olmalıdır. Bunu başarmak için liderin kişisel gelişime, öğrenmeye ve kendini gerçekleştirmeye sürekli açık olması gerekmektedir. Organizasyonlarda dönüşümü ve değişimi gerçekleştiren kişi dönüşümcü liderdir. Bu

nedenle kendisini organizasyonda değişim ve dönüşümün bir unsuru olarak gören liderin, takipçilerinin sergilediği davranışlardan organizasyonun yapısına, birimler arası ilişkilere kadar her alanda faaliyet göstermesi olağandır.

- Bu tür liderler, enine kesitlerden ziyade resmin tamamını görebilmelidir. Tüm organizasyonu, organizasyon içindeki birimlerin işleyişini ve ilişkilerini analiz eden dönüşüm liderleri, yıkıcı kısımların bütüne getirilmesini sağlamaktadır.

- Ayrıca çalışanlarına yakın takip ve ilgi gösterirler ve çevreye ve organizasyonun amaçlarına uyum sağlamalarına yardımcı olurlar. Bütün bunlar, dönüşümcü liderin yüksek düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olduğunu göstermektedir.

- Dönüşümcü liderler, takipçilerine inanmakta ve kendi değerlerine uygun, ilişkilerinde kendilerini ifade edebilecekleri ve çevrelerini asimile edebilecekleri bir iklim yaratmaktadırlar.

- Değer yaratmak, var olan değerlere dikkat etmek ve tüm bunlarla vizyon oluşturmak dönüşümcü liderlerin diğer özellikleridir. Dönüşümcü liderler, başkalarının karar alma ve uygulama konusunda isteksiz olduğu belirsiz ve karmaşık ortamlarda mücadelecı yapılarından vazgeçmez ve çözüm odaklı hareket ederler.

2.9. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Kavram, yönetim literatürüne 1980’li yıllarda girmiş olmasına rağmen, konu ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası alanda birçok çalışma yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve organizasyon arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların yanı sıra farklı alan ve sektörlerde dönüşümcü liderlik uygulamalarına yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Öter, 2019: 55). Özellikle son on yılda liderlik alanında yapılan çalışmalardaki artışa paralel olarak dönüşümcü liderliğe yönelik ilgide de kayda değer bir artış yaşanmıştır. Dönüşümcü liderlik paradigması kavramsal olarak eski liderlik teorilerinden bağımsızdır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Dönüşümcü liderliğin, Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederic Herzberg’in Motivasyon Teorisi, Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Belirleme ve Pekiştirme Teorileri gibi daha önce geliştirilmiş motivasyon teorilerinin veri ve sonuçlarından yararlanılarak geliştirildiği belirtilmektedir. Pek çok yazar, Bass’ın dönüşümcü liderlerin takipçilerini geliştirme misyonunu Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımındaki en üst düzey ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile örtüşüğünü ileri sürmektedirler.

Burns, politik liderler üzerine yaptığı araştırmaları kullanarak işlemci liderliğe karşı dönüşümcü liderliğin öncül çalışmalarını geliştirmiştir (Yukl, 1989: 10). Dönüşümcü liderler, takipçilerin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayarak ve onları çalışma sürecine daha aktif olarak dahil ederek takipçileri motive etmenin yollarını aramaktadırlar. Burns'e göre dönüşümcü liderler korku, açgözlülük, kıskançlık veya nefret gibi duyguları temel almak yerine özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi daha yüksek ideallere ve değerlere başvurarak takipçilerinin bilincini yükseltmeye çalışmaktadırlar (Yukl, 1989: 271).

Burns'e göre dönüşümcü lider, takipçiyi başlangıçta beklediğinden daha fazlasını yapmaya motive etmektedir (Yukl, 1989: 273). Bu dönüşüm şu şekillerde gerçekleştirilmektedir:

- a. belirlenen sonucun önemi ve değerine ilişkin bilinç düzeyini yükseltmek,
- b. takipçinin grup, organizasyon veya daha büyük yapı için kendi çıkarlarını aşmasını sağlamak ve
- c. Maslow'un hiyerarşisindeki seviyesini düşük bir seviyeden daha yüksek bir ihtiyaç seviyesine yükseltmek.

Burns, yukarıda belirtildiği gibi, dönüşümcü liderliğin organizasyondaki herhangi bir kişi tarafından, herhangi bir pozisyonda veya herhangi bir seviyede sergilenebileceğine inanmaktadır. Erken bir çalışmada, Bass'ın metodolojisi 70 üst düzey yöneticiden elde edilen veriler üzerine inşa edilmiştir. Bass onlar için dönüşümcü liderliği tanımlamış ve daha sonra kariyerleri boyunca bu tanıma uyan bir lideri ayrıntılı olarak tanımlamalarını istemiştir. Tüm üst düzey yöneticiler geçmiş deneyimlerinden en az bir dönüşümcü lider belirleyebilmişlerdir. Bu 70 yönetici tarafından belirlenen dönüşümcü lider, takipçilerini motive ederek "beklenenden daha fazlasını yapmayı" sağlayabilen kişi olarak tanımlanmıştır (Parry ve Thomson, 2002: 76). Ankete katılanlar ayrıca amaçlarının dönüşümcü liderin beklentilerini karşılamak ve lidere ihtiyaç duyulan her türlü desteği vermek olduğunu bildirmişlerdir. Dönüşümcü liderler, farkındalığı artıran ve daha yüksek bir performans kalitesi ve daha fazla yeniliği teşvik eden kişilerdir. Bu yöneticilere göre dönüşümcü lider, takipçilerin örgüte olan bağlılık ve inançlarını artırırken kendilerini zorlamaya ve geliştirmeye ikna etmektedir.

Bernard Bass (1985-1990) dönüşümcü liderliği konu alan çalışmalarda sıklıkla karşılaşılan ve sistematik araştırmalara imza atan bilim insanı olarak göze çarpmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramını ölçmek amacıyla Türkçe literatüre “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği” olarak aktarılan ve uluslararası çalışmalarda “Multifactor Leadership Questionnaire” olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir. Söz konusu ölçek vasıtasıyla lider ve liderliğin detaylı olarak analiz edilmesi mümkün olmuştur. Bu ölçek, değişik ülkelerde birçok farklı örgütte kullanılmış, değişik kültüre sahip örgütlerin birçoğunda yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir (Öter, 2019: 59).

Waldman ve Bass (1986) farklı endüstri alanları ile askeri iş yerlerindeki yöneticileri konu alan araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini kanıtlayan bulgulara ulaşmışlardır (Aydoğmuş, 2011: 136).

Howell ve Avolio (1993) liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar yapmış, iş performansı ile istisnalarla aktif ve istisnalarla pasif yönetim arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu çalışmada koşullu ödüllendirme ile iş performansı arasında da negatif ilişki saptanmıştır. Öte yandan, dönüşümcü liderlik boyutlarından, ilham verici motivasyon, karizma ve bireysel düzeyde ilgi ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlü olarak bulunmuştur (Aydoğmuş, 2011: 135).

Lim (1997) İngiltere yönetim kültüründe dönüşümcü liderliğin durumunu uygulamalı olarak incelemiş ve yönetimde yer alan kişilerin örgüt içindeki dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip olan kişilere pozitif ve yapıcı şekilde yaklaştıklarını ifade etmiştir (Şahin, 2009: 109).

Pielstick tarafından 1998 yılında yapılan araştırmada, daha evvel yapılmış dönüşümcü liderlik çalışmaları nitel çözümlene yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda dönüşümcü liderlik niteliklerinin 6 kategoride ele alınabileceği tespit edilmiştir. Bunlar, kültür, iletişim, paylaşılmış vizyon, ilişkiler, uygulama ve karakter şeklinde sıralanmıştır (Cumaguliyev, 2010: 53).

Kane ve Tremble (2000) askeri alanda yaptıkları çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bir arada uygulandığında verimlilik ile etkinliğinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Aydoğmuş, 2011: 136).

Çalışkan tarafından 2001 yılında yapılan bir çalışmada 123 maddeden oluşan Antrenör Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Türkiye A-1 Voleybol Liginden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 186 oyuncu örneklemini oluşturmuştur. Söz konusu çalışmada voleybol liginde mücadele eden kadın ve erkek takımlarında antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İşcan (2002) tarafından yapılan çalışmada Podsakoff tarafından geliştirilen 6 boyutlu Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan 13 farklı sektörden 37 kuruluşta görev yapan 363 üst düzey yönetici örnekleminde küresel işletmelerdeki liderlerin ne derece dönüşümcü liderlik özelliği taşıdığı incelenmiştir.

Hallinger (2003) tarafından yapılan çalışma neticesinde, dönüşümcü liderlik nitelikleri bulunan bir okul müdürünün, davranış ve uygulamalarıyla okuldaki öğrenci başarısı ve etkinliği üzerinde dolaylı bir şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akkaş Baysal, 2013: 45).

Connors tarafından 2003 yılında yapılan “2002-2003 Dönemindeki Ohio Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri” adlı araştırmada, Ohio okul yöneticilerinin (Ohio Devlet Okulları, Ohio Yerel Eğitim Kurumu ve Üniversiteler) liderlik stillerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda devlet okulları yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yerel eğitim kurumu yöneticileri ve üniversite yöneticileri ile karşılaştırıldığında anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Üniversite ve yerel eğitim kurumu yöneticileri, devlet okulları yöneticilerine göre daha yüksek oranda dönüşümcü liderlik özellikleri göstermektedirler. Diğer liderlik stillerinde istatistiksel anlamda bir farklılaşma bulunamamıştır. Bunun yanında hizmet yılları ve liderlik stilleri arasında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Şirin, 2008: 137).

Coşkun (2005) Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan Van, Hakkari, Bitlis, Siirt, Ağrı ve Muş illerinden toplam 70 askeri yöneticiden Podsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile elde etmiş olduğu verileri analiz etmiştir. Söz konusu çalışmanın amacı askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemektir.

Gümüsoğlu tarafından 2005 yılında yazılım alanındaki 43 küçük işletmede çalışan 163 Ar-Ge mühendis ve uzmanı ile 43 yönetici üzerinde yapılan çalışmada Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve dönüşümcü

liderliğin hem izleyicilerin bireysel yaratıcılığına hem de örgütsel yenilikçiliğe etkisi incelenmiştir.

Başaran (2006) İstanbul'da yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 253 öğretmenden Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'ni (MLQ) kullanarak veri toplamıştır. Çalışmanın amacı ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çerçevesinde incelenmiştir) ile iş doyumları arasındaki ilişkinin seviyesini belirlemektir.

Kılıç tarafından 2006 yılında Kayseri ilinin merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okulları ve liselerdeki öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada öğretmenlerin liderlik stilleri ve örgüt kültürünün performansa olan etkisi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çerçevesinde analiz edilmiştir.

Duygulu (2007) Hacettepe Üniversitesi hastanelerinde görev yapan lisans mezunu hemşirelerden, araştırmaya katılmaya gönüllü 30 servis sorumlu hemşiresi ve 151 servis hemşiresinden 5 temel liderlik davranışını içeren Kouzes ve Posner'in Liderlik Uygulamaları Envanteri'ni kullanarak veri toplamıştır. Çalışmanın amacı servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan dönüşümcü liderliği konu alan eğitim programının, liderlik uygulamaları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Tetik (2008) üniversitede görev yapan 512 öğretim elemanı ve 26 yöneticiden Conger ve Kanungo'ya ait "Karizmatik Liderlik Ölçeği", Podsakoff ve arkadaşlarına ait "Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri" ve Bass ve Avolio'nun "Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'ni (MLQ)" kullanarak topladıkları verilerden akademik birim yöneticilerinin ne derecede dönüşümcü liderlik tarzına uygun tutum ve davranış sergilediklerini incelemiştir.

Yavuz (2008) otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırmıştır. Ersoy tarafından 2009 yılında Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve sektöründe lider pozisyonunda olan bir anonim şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada yöneticilerin kişilik özellikleri ile liderlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Söz konusu çalışmada Dönüşümcü ve İşe Yönelik Liderlik davranışı ile hangi kişilik özelliklerinin ilişkilendirilebileceği incelenmiştir.

Cumaguliyev (2010) Sakıp Sabancı ile ilgili kaleme alınmış eser ve yazılı belgeler üzerinden nitel veri toplama yöntemlerinden doküman analizi (belgesel

tarama) kullanarak yaptığı çalışmasında elde edilen verileri içerik analizi ile değerlendirmiştir. Çalışmanın amacı Sakıp Sabancı'nın liderlik davranışlarını etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları açısından incelemektir.

Aydoğmuş (2011) tarafından üniversitede görev yapan 221 akademik personel örneğinde yapılan çalışmada kişilik özellikleriyle iş tatmini ilişkisi üzerindeki psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algılarının etkileri incelenmiştir.

3. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK

3.1. Yenilik ve Yenilikçilik Kavramı

Günümüz küresel rekabet ortamında yenilik, rekabet ve başarının en önemli dinamiklerinden birisi haline gelmiştir. Bu nedenle yeniliği anlama, tanımlama ve uygulamanın eski ekonomi anlayışından yeni ekonomi anlayışına geçişte çok önemli unsurlardan birisi haline geldiği görüşü yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Uzkurt, 2008: 9). Yenilik, herhangi bir organizasyonun temel yenileme sürecini temsil etmektedir. Bir organizasyonun dünyaya sunduklarını (ürün/hizmet yeniliği) ve bu teklifleri yaratma ve sunma yöntemlerini (süreç yeniliği) değiştirmedeği sürece hayatta kalma ve büyüme beklentileri risk altında demektir (Bessant vd., 2005: 1366).

Yenilik terimi (inovasyon), Latince “novare” kelimesinden türemiş olup “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamına gelmektedir. İngiltere Ticaret Bakanlığı yeniliği, yeni fikirlerin başarılı kullanımı olarak tanımlamaktadır (Bessant ve Tidd, 2007: 12). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise yenilik, “yeni olma durumu”, “yeni olan bir şeyin özelliği” ve “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme” olarak ifade edilmektedir (TDK Sözlüğü). Bunun yanında, TDK bilim ve sanat terimleri sözlüğünde ise yenilik, var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır.

Yenilik, bireyler ya da benimseyici birimler tarafından yeni olarak kabul edilen bir uygulama, bir nesne veya fikir olarak görülmektedir. Bir fikrin keşfinden ilk kullanımına kadar geçen sürede objektif bir biçimde yeni olarak görülüp görülmediği insanların tavır ve davranışları ile ölçülebilmektedir. Bireylerin bir fikri yenilik olarak algılamaları, onların yeniliğe gösterdikleri tepkiler tarafından belirlenmektedir. Herhangi bir nesne, ürün veya fikrin yenilik olarak kabul edilebilmesi için bireylerin yeni olan şey hakkında bilgi sahibi olmamaları gerekmektedir (Rogers, 2003: 12).

Yenilik yeni bir teknolojik buluş, yeni bir icat, yeni bir iş modeli, yeni bir üretim yöntemi ve aynı zamanda yeni bir tasarım ortaya koymaktır. Bu bağlamda yeniliğin (inovasyonun) yaratıcılığı ve icadı içermesinin yanı sıra yukarıdaki tanımda verilen ifadeleri de kapsadığı, ancak bunların yenilik olarak addedilebilmesi için pazarda yeni müşteri değeri yaratması gerektiği de ileri sürülmektedir (Carslon ve Wilmot, 2006: 6). Dolayısıyla yenilik bir kuruluşun faaliyette bulunduğu pazarda başarılı bir şekilde

ilerlemek, rekabet etmek ve kendisini rakiplerinden farklılaştırmak için fikirleri yeni veya geliştirilmiş ürünlere, hizmetlere veya süreçlere dönüştürdüğü çok aşamalı bir süreçtir (Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009: 1334).

İlgili alan yazın incelendiğinde yeniliğin süreç ve sonuç odaklı olmak üzere iki farklı yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Süreç olarak yenilik, yeni bir ürün veya hizmeti geliştirmeye yönelik ilk kez denenilen yöntemleri ya da örgütsel değişimin özel bir halini veya yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içermektedir. Sonuç odaklı yenilik ise yenilik etkinlikleri sonucunda elde edilen yeni veya geliştirilmiş mal ve hizmetler ya da bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınmasını ifade etmektedir (Naktiyok, 2007: 213). AB ve OECD literatürüne göre, yenilik süreç olarak, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Pazarlanabilir yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmet ise bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konulan çıktıyı diğer bir ifadeyle sonuç olarak yeniliği içermektedir (European Commission, 1995: 17).

Yenilik Higgins (1996) tarafından, bir kişi, grup, örgüt, endüstri veya toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mal, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni ürün, mal ve hizmetlerin yaratılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Higgins, 1996: 370'den akt., Güleş ve Bülbül, 2004a: 124). Yenilik kavramı yeni şeylerin, fikirlerin veya uygulamaların yaratıldığı ya da var olan bir yeniliği benimseyenlerin bilişsel durumlarının ve davranışsal birikimlerinin parçası olduğu bir süreçtir (Goldsmith ve Foxall, 2003: 322).

Literatürde yer alan yenilik ile ilgili tanımların bir kısmına aşağıdaki paragraflarda yer verilmektedir (Polat ve Öner, 2000: 2):

- Yenilik; finansal pozisyonu korumak, bir organizasyon kurmak, işçi kiralamak, piyasada söz sahibi olmak gibi başarılı birkaç aktivite olarak tanımlanabilmektedir (Enos, 1962),

- Yenilik; icat, araştırma, üretim, pazarlama, personel eğitimi gibi farklı perspektifleri içeren kompleks bir yapıdır (Brooks, 1968),

- Yenilik teknik değişimin bir parçasıdır. Teknik yenilik bir problemin çözümüne dair yeni bir fikrin oluşması sürecidir ve bu yeni fikrin ekonomik ve sosyal değer olarak kullanılmasıdır (Myers ve Marquis, 1969),

- Yenilik ihtiyaca, yaratıcılığa, sonuçlara ve fırsatlara verilen kompleks bir cevaptır (Kelly ve Kranzberg, 1978).

- Yenilik yeni ürünlerin, yeni üretim süreçlerinin ve yeni organizasyon yapılarının araştırılması ve keşfi, denenmesi, geliştirilmesi, taklit edilmesi ve benimsenmesidir (Dosi, 1988: 222; Kahn, 2012: 454).

- Yenilik bir kuruluşun kendisi tarafından oluşturulan veya satın alınan yeni bir cihaz, sistem, politika, program, işlem, ürün veya hizmeti benimsemesidir (Damanpour, 1991: 556).

- Yenilik bir birime veya daha geniş bir topluma fayda sağlamak amacıyla (West ve Farr, 1990: 9) yeni bir unsurun sürece dahil edildiği faaliyetler dizisidir. Unsurun, tamamen yeni olması gerekmez, ancak statükoya bazı fark edilebilir değişiklikler veya meydan okumalar içermesi gerekmektedir (King, 1992: 91).

- Yenilik biriminin yöneticisinin yeni olarak algıladığı herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar fırsatıdır (Nohri ve Gulati, 1996: 1251).

- Yenilik bilginin yeni ürünlere, süreçlere ve hizmetlere dönüşümüdür (Porter ve Stern, 1999: 12).

- Yenilik yeni bir ürün - pazar - teknoloji - organizasyon kombinasyonunun yaratılmasıdır (Boer ve Daring, 2001: 84).

- Yenilik bir birey veya başka bir benimseme birimi tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya nesnedir (Rogers, 2003: 12).

- Yenilik sadece dünya veya pazar için yeni değil, firma için de yeni olan bir ürün, süreç veya hizmettir (Hobday, 2005: 122).

- Yenilik yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (OECD, 2005: 46).

- Yenilik, bir fikri müşteri için değere dönüştüren (Kumar, 2013: 1) ve işletme için sürdürülebilir kâr sağlayan bir süreçtir (Carlson ve Wilmot, 2006: 4).

- Yenilik müşteriler için yeni değer ve firma için finansal getiri yaratmak amacıyla yeni veya değiştirilmiş ürün, hizmet, süreç, sistem, organizasyon yapıları

veya iş modellerinin tasarımı, icadı, geliştirilmesi ve/veya uygulanmasıdır (Innovation Measurement, 2007: 18627).

- Yenilik, yeni bir fikrin gelire ve kâra dönüştürülmesidir (Lafley ve Charan, 2008: 21).

- Yenilik bireyler, ekipler ve kuruluşlar tarafından yeni ve yararlı fikirlerin geliştirilmesi ve kasıtlı olarak tanıtılmasıdır (Bledow vd., 2009: 305).

- Yenilik, kuruluş için müşterilere değer katan ve kuruluşun bilgi deposuna katkıda bulunan yeni bir şeyin sunulmasıyla sonuçlanan ürün, proses ve hizmetlerde büyük ve küçük, radikal ve artımlı değişiklikler yapma sürecidir (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 5).

- Yenilik yapılacak bir işi herkesten daha iyi yerine getirerek müşteri ve iş için daha fazla değer yaratma eylemidir (Silverstein, Samuel ve DeCarlo, 2009: xviii).

- Yenilik, fırsatı yeni fikirlere dönüştürme ve bunları yaygın olarak kullanılan pratiğe dönüştürme sürecidir (Tidd ve Bessant, 2009: 16; Van de Ven vd., 1999: 9).

- Yenilik ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli ürünlerin, hizmetlerin ve pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi, yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulmasıdır (Crossan ve Apaydın, 2010: 1155).

- Yenilik, yeni (veya iyileştirilmiş) bir ürün veya üretim süreci veya ekipmanın fikir üretme, teknoloji geliştirme, üretim ve pazarlama sürecinde yer alan tüm faaliyetlerin yönetimidir (Trott, 2012: 15).

- Yenilik herhangi bir yeni ürünün, sürecin veya fikrin ticarileştirilmesi veya mevcut olanların değiştirilmesi ve yeniden birleştirilmesidir (Rothaermel, 2013: 172).

- Yenilik bir fikrin yeni bir cihaz veya sürece pratik uygulamasıdır (Schilling, 2013: 18).

- Yenilik önceki ürün, hizmet veya üretim süreci mimarilerinden önemli ölçüde ayrılan herhangi bir yeni ürün, hizmet veya üretim sürecidir (McKinley, Latham ve Braun, 2014: 91).

Literatürde yenilik konusundaki en önemli uzman ve düşünürlerden biri olarak kabul edilen Manuel'e göre yenilik gruplarda, işletmelerde ya da örgütlerde ortaya konulmuş ürün, hizmet, süreç veya organizasyonlarda kayda değer derecede farklı ve

yeni bir yaklaşım olarak görülmektedir (Özgül ve Yücel, 2018: 336). Schumpeter yeniliği, piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunma ya da mevcut bir ürünün yeni sunumu olarak ifade etmektedir (Pelenk, 2017: 3).

Bireysel yenilikçilik terminolojisini oluşturan kavramlardan bir diğeri olan yenilikçilik ise örgütlerin yeni fikirleri, süreçleri ve teknolojileri rakiplerinden daha önce benimsemeleri ya da yeni ve farklı ürün/hizmetleri sunma kabiliyetleridir. Örgütlerin, ülkelerin ya da işletmelerin başarısı, sürekliliği ve rekabet üstünlüğü için oldukça önemli olan yenilikçilik, değişimlere açık olmak ve yenilikleri kabullenme anlamına da gelmektedir (Demirel ve Kubba, 2014: 139). Rogers (2003: 22) yenilikçilik kavramını, bireyin bir yeniliği sosyal sistemin diğer üyelerinden daha önce benimsemesi olarak ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise yenilikçilik “yenilikçi olma durumu” şeklinde tanımlanmaktadır.

Yenilikçilik bir işletme özelliği olarak örgüt kültürünün önemli bileşenlerinden birisini oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerde, çalışanlara yenilikçi yönlerini fark ettirecek ve bunu kullanmalarına özendirerek yapısal ve yönetsel mekanizmalar ve çalışma ortamları da hazırlanmaya başlanmıştır (Yahyagil, 2001: 7-16).

Yenilik ve yenilikçilik üzerine yaptığı çalışmalarla bilinen Rogers, yenilikçiliği birey ya da grupların yenilik ya da yeni olan şeyleri benimseme derecesi olarak ifade etmektedir (Aslan ve Kesik, 2018: 2216).

Yenilikçilik, birçok kişi tarafından bilinen belirli kalıpların dışına çıkmak, değişime arzu duymak, farklı olanı istemek ve risk almak olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kavram bireylere göre farklı şekillerde ele alınıp değerlendirilebilmekte, her bireyin yenilikçilik algısı farklı düzeyde ortaya çıkabilmektedir. Herhangi bir yenilik unsuru bazı insanlar tarafından kolaylıkla ve kısa sürede kabullenilirken bazıları yenilikleri kabul etmede direnç gösterebilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008).

Genellikle işletmeler yenilikçilik kavramını yeni fikirleri aramak, değerlendirmek, kullanmak ve yenilik geliştirme aşamalarını gerçekleştirmek için kullanmaktadırlar (Güleş ve Bülbül, 2004a: 124). Schumpeter yenilikçiliğin girişimcilik kavramı ile yakından ilişkili olduğunu belirten ilk kişi olarak “Ekonomik Gelişme Teorisi” isimli eserinde yenilikçiliği, yaratıcı bir yıkım süreci ve küresel rekabetin temeli olarak değerlendirmektedir. Yazara göre başarılı bir yenilikçilik,

işletmelerin kazançlarını artırarak, ekonomik büyümenin gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Ünlükaplan, 2009: 238).

Yenilikçilik az çok yüksek teknoloji gerektiren yeni ürünler yaratma sürecine atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda çoğu zaman icatla karıştırılmaktadır. İcadın ancak piyasaya sürülmesi halinde bir yenilik haline gelebilmesi mümkündür. Ayrıca aynı icat birden çok yeniliğe yol açabilmektedir.

Alan yazında yer alan bilgiler doğrultusunda yenilik ve yenilikçilik ile ilgili bazı temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kocasarıç, 2018; Tokmak, 2008; Weinsten, 2004):

- Yenilik, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi birbiriyle kesişen kavramların ortak özelliklerinden birisi çözülmeyi bekleyen bir problemi başlangıç noktası olarak kabul edip çözüm üretmeye odaklanmalarıdır.

- Yenilik, yeni bir ürün, yeni bir yaklaşım ya da bir işleyiş biçimi veya yeni bir süreç gibi çeşitli formlarda olabilmektedir.

- Yenilik mevcut çözümlerden farklılık göstermekte ve somut fayda ya da bir his yaratma gibi öznel bir yana sahip bulunmaktadır.

- Yenilikçilik, hitap edilen bireyler için katma değer sağlamaktadır. Elde edilen bu katma değer karşılığında birey elde ettiği faydanın karşılığını belirlenen ölçek üzerinden yeniliği sağlayan oluşuma transfer etmektedir.

- Yenilik ve yenilikçilik mevcuda göre görece avantaj sağlamalı, ihtiyaçlarla uyumlu olmalı, karmaşıklıktan uzak basit ve net olmalıdır.

- Yenilik denenebilir olarak tüketici nezdinde belirsizlikleri ortadan kaldırmalı ve yenilik sonuçları herkes tarafından gözlenebilir olmalıdır.

- Yenilikçilik işletmelere girdi sürecinde bilgi, somut çıktı sonucunda rekabet gücü kazandırmaktadır.

3.2. Yenilikçiliğin Önemi ve Yenilikçilik İle İlişkili Kavramlar

İşletmeler, serbest rekabet piyasalarında ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Ne var ki bu amaçla yapılan onlarca yenilikten çok az bir kısmı başarıya ulaşmaktadır. İşletmeler için olmak veya olmamak mesabesinde olan son derece önemli bir konudaki başarı oranının bu kadar düşük

olması oldukça düşündürücüdür. Yenilik çalışmalarının başarı yüzdesini arttırabilmek için işletmelerin yenilik (inovasyon) yönetim sürecinin etkinliğini arttırmaları gerekmektedir. Yenilik yapmak ve yenilikçi bir kültüre sahip olmak zor ve bir o kadar da riskli bir iş olarak görülebilmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak zorunda olan işletmeler yeni ürün ve süreçlerin sağlayacağı olanakları ve taşıyacağı riskleri iyice değerlendirmeli ve bu faaliyetleri etkin olarak başaracak bir örgüt yapısı kurmalıdırlar.

Bilgi, öğrenme ve yeniliğin firmaların, bölgelerin ve ülkelerin ekonomik gelişme seviyelerini ve rekabet yeteneklerini yükseltmede son derece önemli olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda yenilik sisteminin başarılı olabilmesi için organizasyon içerisindeki iş birliğinin yanında diğer firmalar, sanayi odaları, üniversiteler ve merkezi hükümetle iyi bir iş birliği ve iletişimin kurulması gerektiği ileri sürülmektedir (Todtling ve Tripl, 2005: 1-3).

Yenilik günümüzde hem ulusal ekonomiler hem de işletmeler için vazgeçilmez bir dinamizm ve rekabet kaynağı haline gelmiştir. Bu temel dinamikler çerçevesinde yeniliğin ve yenilikçi bir örgüt yapısına ve kimliğine sahip olmanın gerek ülke ekonomileri gerekse toplum ve işletmeler için birçok olumlu sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Yenilikçilik işletmelere rekabet üstünlüğü ve maliyet avantajı, karlılık, pazar payı ve verimlilik artışı, hammadde kullanımında etkinlik, kalitede iyileştirme, bilginin ekonomik bir değere dönüşmesi, yeni pazarlar oluşturma, ürün hattının ve karmasının genişletilmesi, müşteri memnuniyeti, yeni pazarlara giriş kolaylığı, üretim, tedarik ve pazarlama faaliyetlerinde esneklik, ürün ve hizmetlerin üretim sürelerinin kısılması ve defolu çıktıların minimize edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, paydaşlar arasındaki bilgi paylaşımının sağlanması gibi yararlar sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 269-270).

Öte yandan yenilikçiliğin toplum ve ekonomiler açısından refah seviyesini ve yaşam standartlarını artırma, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlama, işsizliği azaltma, kaynakların etkin, verimli ve optimum kullanımını olanaklı hale getirme, yeni hammadde kaynaklarını ortaya çıkarma, ihracatı ve patent sayılarını artırma, bölgesel kalkınmayı gerçekleştirme, enerji kaynaklarını efektif bir şekilde kullanma, girişimciliği özendirme, dışa bağımlılığı azaltma gibi yararlarından bahsetmek mümkündür (Uzkurt, 2008: 269-270).

Mikro boyutta örgütlerin makro ölçekte devletlerin yenilikçi kapasitelerini geliştirmelerinde özellikle genç bireylerin yenilikçi bakış açısının nasıl kazanıldığı, değişime nasıl yaklaşıması gerektiği ve başarılı bir değişim sürecinin nasıl işlediği konusunda sahip oldukları bireysel yenilikçilik algılarının önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Yenilikçilik kavramı nasıl algılandığına bağlı olarak bireyleri olumlu veya olumsuz biçimde etkileyebilmektedir (Rogers, 2003: 406-410).

Alan yazında yenilik ve yenilikçilik kavramlarına benzer birçok kavram yer almaktadır. Aşağıdaki bölümlerde söz konusu kavramlarla yenilikçilik kavramı arasındaki benzerlik ve farklılıklara yer verilmektedir.

3.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yenilikle en çok karıştırılan kavramlardan birisidir. Çoğunlukla yaratıcılıkla yeniliğin aynı anlamlara geldiği düşünülmektedir. Oysa yaratıcılık “yeni şeylere kafa yormak” olarak tanımlanmaktayken, inovasyon yani yenilik ise “yeni şeyleri yapmak ve uygulamak” olarak ifade edilmektedir (Gerber, 2002: 124; Ozan, 2009: 18).

Bu iki kavram arasındaki farklılıkların ortaya konulması suretiyle birbirlerinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Yenilikçilik işletmelerin yeni fikir, süreç ve teknolojileri rakiplerinden daha önce benimsemeleri veya yeni ve farklı ürün/hizmetleri sunma kabiliyetleridir. Buna karşın yaratıcılık ise yeni fikirler yaratma yeteneğidir. Diğer bir ifadeyle orijinal, yeni, kullanışlı fikirlerin bulunması ve sorunların çözüme ulaştırılması sürecine yaratıcılık adı verilmektedir (Amabile, 2005: 368; Güneş, 2010: 10). Dolayısıyla yenilikçilik bir süreçken yaratıcılık ise bu süreci mümkün kılan beceri veya doğal yetkinlikler kümesidir. Yaratıcılık, yenilik getiren düşünsel bir faaliyettir. Yenilik ise yaratıcılığın cisimsel, maddi veya dışsal sonucudur (Barker, 2001: 23).

Zihinsel bir eylem olarak yeni fikirler oluşturma veya mevcut fikirlere yeni bakış açıları getirmeye odaklanan bir yetenek olan yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması için gerekli olan yeteneklerden farklılık göstermektedir. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça ve bir yeniliğe dönüşmedikçe işletme için bir değer yaratmamakta ve bir anlam ifade etmemektedir. Zira insan beyni sürekli olarak yeni birçoğu da yaratıcı olan fikirler üretmektedir. Ne yazık ki insanlık tarihi hiçbir fayda getirmemiş olan fikirler çöplüğü gibidir. Bu nedenle işletmelerde yenilikçilik sürecinin hem yaratıcılığı hem de yeniliği içermesi bir zorunluluk olarak görülmektedir (Durna, 2002: 8). Dolayısıyla

söz konusu iki kavram birbirini tamamlamakta olup üretimde yeni fikirler anlamına gelen yaratıcılığın bu fikirleri inceleyerek, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmek anlamına gelen yenilikle desteklenmesi ve taçlandırılması gerekmektedir.

Yaratıcılığa dair tanımların ortak temalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Barker, 2001: 39):

- Yaratıcılıktan çoğu zaman "özel" veya "sıra dışı" bir şey olarak söz edilmektedir. Zaman zaman yaratıcılığın sadece belli ve sınırlı sayıda insanlarda var olan bir özellik veya doğrudan az rastlanılan bir insan modeli olarak da görülmektedir. Danışmanlar, kişisel gelişim uzmanları, yaşam koçları ve bazı insanlar bizi herkesin yaratıcı olabileceğine ikna etmeye çalışabilirler; öyle de olsa, yaratıcılık insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerden biridir. Bu bağlamda yaratıcılığın gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere zapt edilmesi zor bir şey olduğunu bilinmektedir.

- Yaratıcılık çoğu zaman düşünceyle veya problem çözmeye ilintilendirilmektedir. Bu özellik veya süreç her ne olursa olsun, genellikle zihinsel bir şey olarak tanımlanmaktadır. Zihinde başlayan, düşünme eylemi ile gerçekleştirilen ve fikirlerle ilintili bir süreç olarak değerlendirilmektedir. "Yaratıcı düşünme" terimi ve/veya Edward de Bono'nun o ünlü "yanal düşünmesi" yaratıcılığı sıkı sıkıya bilişsel alan içine yerleştirmektedir.

- Bir düşünme şekli olarak ele alındığında yaratıcılık, çoğu zaman rasyonelliğe veya mantığa ters bir şey olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı olmak, herhangi bir şey hakkında sıra dışı veya alışılmadık biçimde düşünmek, statükoya ve basmakalıp düşünme iklimine meydan okumak anlamına gelmektedir.

Değişim ve yeniliğin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilebilmesi, farklı bir paradigmayla örgütün çevresinde meydana gelen olaylara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi eğilimleri içeren yaratıcılık (Akgöz vd., 2014: 9) yeniliğin motoru olarak görülmelidir.

3.2.2. İç Girişimcilik

Girişimcilik terimi Fransızca "entreprendre" (bir iş yapmak) sözcüğünden türemiş olup İngilizce'de "entrepreneurship" olarak kullanılmaktadır. Türkçe'de "girişmek" eyleminden türemiş bir isimdir (Tunç, 2007: 39). Girişimcilik ve

yenilikçiliğin birbirleriyle vazgeçilmez bir etkileşim içinde olduğu ve benzer temel dinamikler üzerine inşa edildiği konusunda alan yazında genel bir kabul bulunmaktadır. Girişimciliğin temel bileşenlerinden birisi olarak değerlendirilen yenilik ve yenilikçi anlayış, girişimci için fırsatları değere dönüştürme ve ekonomik bir gelirin elde edilmesini sağlayan en önemli araçlardan birisidir. Bu sebeple yenilikçi anlayış, girişimciliğin temel dayanaklarından birisini oluşturmaktadır (Erdoğan, 2012: 43).

Girişimcilik eyleminin öznesi diğer bir ifadeyle aktörü olan girişimci ise, yaratıcılığı ile fark yaratan, risk almayı seven, eğitim düzeyi yüksek, ekonomik, sosyal ve mesleki tatmini ön planda tutan, işinin gereklerine sahip, takım çalışmasına uyum sağlayabilen ama aynı zamanda bağımsız çalışabilen ve ARGE kültürü olan kişidir (Hasan, 2014: 179-189). Ancak girişimciliği yalnızca bireyin sahip olduğu yetenek ve yaratıcılığın ürünü olarak sınırlandırmak yanlış olacaktır. Nasıl ki yetenek ve yaratıcılık yenilik ile iç içe ise, girişimciliğin de aynı durumu paylaştığı görülmektedir. Yani başarılı bir girişimcilik faaliyeti için, girişimi yapacak kişinin ve işletmenin yenilikçi bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Cevahir, 2008).

Yeniliği, “yeni, gelişen yetenekler ve artan kullanışlılık ile donatılma süreci” olarak tanımlayan Drucker, yenilikçiliği ise girişimcilerin özel aracı olarak belirtmiştir. Bu araç vasıtasıyla girişimcilerin herhangi bir iş ya da hizmet için değişim fırsatını yakaladıklarını ifade etmiştir. Yenilikçiliğin sunulma, öğrenme ve uygulanma özelliklerine değinen Drucker, birey ve işletmelerin girişimci olmayı öğrenmeleri halinde zenginleşeceklerini ileri sürmüştür (Işık ve Meriç, 2015: 4).

Girişimcilikten bağımsız olarak tüm yeni ürün yaratma süreçlerinde ulaşılması beklenen yegâne hedef, nihai tüketici için bir “değer” yaratmaktır. Girişimci de benzer bir biçimde salt kar etme dürtüsü ile değil tüketiciye ve ürünü konumlandığı hedef kitleye değer yaratma hedefiyle çalışmaktadır. Girişimcinin çabası sonucunda ulaşılan kar, önemli bir ekonomik getiri iken kişisel olarak tatmin ve başarı hissi girişimcinin en önemli motivasyonudur (Özkul, 2008). Son dönemlerde girişimcilik literatüründe ve çalışma hayatında önemli bir kavram haline gelen iç girişimci ise şirket içerisinde girişimsel faaliyetler içerisinde bulunan ve çoğu zaman yönetici konumunda olması gereken kişidir. İç girişimci çevresel faktörleri analiz eden, buna göre tespit edilen

fırsatlara yönelik aksiyonları belirleyen ve gerekli kararların alınmasını sağlayan inovatif çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Çavuşoğlu ve Onay, 2010).

İç girişimcilik bir örgütsel ağ veya bir kurulu işletme içinde süper bireylerin (kendi becerilerini kanıtlamış) diğer insanlarla ilişki geliştirerek, iletişim kurarak ve bunları kendi beceri ve değerleriyle yoğurup değerlendirerek kendilerini tanıyıp keşfetmeleri ve kendilerinin farkına varmaları ile başlayan ve bir başka ifadeyle girişimciliğin içinde filizlenen bir girişimcilik türüdür. Girişimci adaylarının kendi kendilerini keşfetmelerinin yanında bu girişimci adaylarının içinde buldukları organizasyon ve iş ağları tarafından ve özellikle de ilk ve eski girişimciler tarafından da keşfedilmeleri gerekmektedir. İç girişimcilikte işi ilk kuran girişimcilerle işletme içinde yeşerip ortaya çıkan bu kimliğin bazen de dışsal olarak (finans, yönetim vb.) güçlendirilmesi ve teşvik edilmesi gerekmektedir (Top, 2006: 9).

3.2.3. Yenilikçilik İklimi

Yenilikçilik iklimi (innovation climate) bir örgüt bünyesinde yenilikleri destekleyen, çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendiren ve gerekli desteği sağlayan bir atmosferin ve çalışma ortamının bulunması durumudur (Oke vd., 2013: 44; Jaiswal ve Dhar, 2015: 32). Günümüzde örgütün sürdürülebilirliğini sağlamada ve rekabetçi potansiyellerini artırmada belirleyici bir unsur olan başarılı bir yeniliğin ortaya çıkmasında, onu destekleyen örgütsel bir ortamın varlığı oldukça önem taşımaktadır (Uzkurt, 2017: 155).

Yeniliği etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden birisi örgütsel iklimdir. Yeniliği teşvik etmek için psikolojik açıdan tehdit oluşturmayan, risk almayı destekleyen ve çalışanları inisiyatif kullanma yönünde motive eden veya teşvik eden bir ortam yaratmak yenilikçilik iklimi oluşmasında oldukça önem taşımaktadır. Bir kuruluş yenilikçilik iklimi kapsamında çalışanlarına inisiyatif alma ve inovatif yaklaşımları keşfetme konusunda ne kadar destek olursa, o kuruluştaki gerçek inovasyon derecesi de o kadar yüksek seviyede olacaktır (Parze Fall, Seeck ve Leppänen, 2008: 177-178).

Yenilikçilik ikliminin içeriğini oluşturan pek çok faktör bulunmaktadır ve bunlara yönelik incelemeler söz konusudur. Şirketlerin sağladığı imkânlar yenilikçilik ikliminin gelişmesi için oldukça kritiktir. Demir, Büyük ve Koç (2001) Yozgat Bozok Üniversitesinde 2008-2009 eğitim-öğretim döneminde 120 katılımcı üzerinde

yaptıkları teknoloji yetkinliklerine yönelik araştırmada kaynak yetersizliğinin yenilikçiliği takip etmenin önünde büyük ve önemli bir engel olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla yenilikçiliğin ortaya çıkmasında örgüt yönetiminin çalışanlarını yenilikçilik konusunda desteklemelerinin yanı sıra gerekli teknik ve fiziksel altyapıyı hazır halde bulundurması da önem arz etmektedir. Bu bağlamda Demirel ve Seçkin (2008) yeni bilginin ortaya çıkmasında ve yüksek performansın oluşmasında yenilikçilik sürecinin önemini vurgulamıştır (Kaya, 2017).

Yenilik iklimi, bir tür stratejik örgütsel iklimdir. Stratejik ortamlar, belirli bir organizasyonel hedefi destekleyen ortamlardır. Yenilik ortamı, geliştirilmiş fikirlerin uygulanmasıdır (Clegg, 2002: 409-422). Yenilikçilik ikliminin daha fazla örgütsel yenilik (Jung, 2003: 525-544), çalışan ve tüketici memnuniyeti (Proudfoot, 2007: 164-169) ve tüketiciler tarafından algılanan hizmet etkinliği gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu bilinmektedir (Mathisen, 2004: 383-392). Bir organizasyonda yenilikçi kimliğin ortaya çıkışı ve gelişiminde hem dönüşümsel liderlik hem de lider-üye değişimi gibi yaklaşımların etkili olduğu ileri sürülmektedir.

Yenilikçi bir ortam, eğitimi, beyin fırtınasını ve beceri gelişimini teşvik etmektedir. Yaratıcılığı teşvik eden süreçleri iyileştirmek, hesaplanmış riskler almayı özendirmek, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve iş modeli tasarım sürecini geliştirmek için statükonun ötesinde düşünmeye yol açan yenilikçi bir örgüt iklimine sahip olmak son derecede önemlidir (Mathisen, 2004: 383-392). Yenilikçilik sadece teknolojinin tanıtımı ile ilgili değildir, aynı zamanda yenilik ve özgünlük ile ilgilidir. İş bağlamında yenilik, “yeni değerlerin yeni yollarla yaratılması ve yakalanması” ve “yeni hizmetlerin, ürünlerin, süreçlerin ve iş modellerinin başarılı bir şekilde tanıtılması” (Patrick, 2017) anlamına gelmektedir ki yenilikçilik iklimi ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır.

Yeniliği destekleyen bir çevre, organizasyon düzeyinde yeniliğe yardımcı olmaktadır (Jung, Anne ve Chow, 2008; Patterson vd., 2005). İklim, “problem çözme, karar verme, iletişim, koordinasyon, kontrol ve öğrenme, yaratma, motivasyon yönetimi ve bağlılığın psikolojik boyutları gibi örgütsel süreçleri etkilediği için” bir kuruluşun faaliyetlerinin sonuçlarını etkilemektedir. Ürün, hizmet, yöntem, politika ve benzeri özellikleri açısından kendisini yenilikçi olarak tanımlayan bir kuruluşun iklim açısından kasıtlı olarak muhafazakâr kuruluşlardan farklı olması gerekmektedir

(Ekvall, 1996: 106-111). Hunter, Bedell ve Mumford (2007) daha önce yapılmış olan örgütsel iklim araştırmalarını değerlendirdikleri bir meta-analiz çalışmalarında çeşitli iklim boyutlarının, özellikle çalkantılı, yüksek basınçlı ve rekabetçi ortamlarda örgütsel başarı için yeniliğin yaratıcı performansın etkili öngörücüleri olduğu sonucunu bulgulamışlardır.

3.2.4. Teknoloji ve Ar-Ge

Teknoloji, yenilik yaratarak bilinmeyeni keşfetmek; bilinenleri ise geliştirip yeni tasarım ve süreç hizmetlerinde kullanmak ile ilgilidir. Teknoloji ile yenilik, aslında fonksiyonel bakımdan birbirlerine bağlı iki kavramdır. Bununla birlikte söz konusu kavramlar bazı yönlerden farklılıklar göstermektedir. İlk olarak, yaratılan her teknoloji ekonomik değildir ve maliyeti getirisinden fazla olduğu için kolayca uygulama olanağı vermemektedir. Buna karşın yenilik kavramı içinde bir teknolojinin ekonomik olarak uygulanabilme olanakları vardır. Bu nedenle yenilik, yeni teknolojilerin ekonomik uygulamaları ile ilgili bulunmaktadır. Teknoloji, o noktaya kadar bulunmayan yeni bir bilgi, kültür, yöntem ve sürecin keşfedilmesi ya da yaratılmasıdır. Ancak bazen mevcut olan bir teknolojinin niteliğinde bazı değişiklikler yaparak geliştirilmesi, hatta iki bilinen teknolojinin bir sentezinin yapılması, ya da bir ortamda, bir ülkede o ana kadar mevcut olmayan bir teknolojinin değiştirme yaparak ya da yapmaksızın, başka bir ortamdan ya da ülkeden aktarılması da bir lde yenilik olarak kabul edilmektedir. Sonuçta teknoloji, ekonomiklik niteliğini kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı lde yeniliğe dönüşmektedir (Eren, 1982: 13).

Yenilikçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde gerekse üretim süreçlerini iyileştirmede ar-ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajının önemli bir anahtarı haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar eğer işletmelerin güçlü ve gelişmiş ar-ge faaliyetleri varsa, bu çalışmaların işletmenin performansına da olumlu olarak yansıdığı ile ilgili önemli bilgiler ve deliller sunmaktadır. Ar-ge faaliyetlerinin yoğunluğu uzun vadede işletmenin karlılığını da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Chan ve Winching, 2006: 138-144; Ozan, 2009: 23).

Yenilikçi organizasyon yapıları, sürekli değişen i ve dış vreyi izleyebilmek ve vre koşullarının gereği olan değişim ve yenilikleri kullanabilmek amacıyla araştırma-geliştirme faaliyetlerini geliştirmeye ve dinamik tutmaya önem vermektedir.

Araştırma-geliştirme sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet değildir. Aynı zamanda değişen çevre koşullarına uygun organizasyon yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir (Gökçek, 2007: 10).

3.2.5. Yenilikçi Liderlik

Larsson'a göre (2002: 1) liderin yenilik sürecine odaklanmasının amacı, büyümeyi ve gelişimi modellemek için başka alanlarda da uygulanabilecek yenilikçi fikirler geliştirilmesi sürecine rehberlik yapmaktır. Yeniliğe odaklanmanın ardındaki mantık, ekonomik büyüme için yeni ürünlere ve süreçlere duyulan ihtiyaçtır. Aynı zamanda, toplumları organize etmek için yeni veya alternatif çözümler arayışıdır.

Yenilikçi bir yönetim, verimliliği yükselten ve organizasyonları için katma değer yaratan çalışanlara yatırım yapmaya dayanmaktadır. Şüphesiz bu süreçte en büyük rol liderlere düşmektedir. Yenilikçi liderler, yenilikçi fikirlere sahip olan yaratıcı insanları, rekabetçi ve açık fikirli bakış açıları ile desteklemektedirler. Liderler, teknolojinin gerçek dönüşümünü sağlayarak yeni ve değişik ürün ve hizmetlerin yaratılmasını teşvik ederek rekabet avantajları getirmekte ve bu şekilde iş dünyasını da etkileyerek yenilikçi kapasitenin ortaya çıkmasını tetiklemektedirler (Cristina, 2013: 706).

Yenilikçi lider, yenilik için teşvik edici bir ortam oluşturmayı kendisine misyon olarak belirlemiş olan kişidir. Ayrıca bu tip bir lider, ekip tarafından ulaşılması gereken bir dizi ortak hedef oluşturan, aynı zamanda ekip üyelerine her birinin önemli bir rol oynadığı ve her birinin inovasyon sürecine katkıda bulunması gerektiği hissini aşıl原因an liderdir. Yenilikçi fikirlere sahip bir lider, bu fikirleri ekonomik büyümeye, rekabete ve daha fazla ürün ve hizmetlere dönüştürebilecek kapasiteye sahip olan ve küresel pazarda yeniliği işletmelerin başarısının motoru olarak kabul eden kişidir (Cristina 2013: 707).

Yenilikçi bir liderin, kuruluşun yenilikçiliği ve yenilikçi fikirlere sahip olanları destekleyen politikalara sahip olmasını temin etmek için finansal kaynakları harekete geçirmesi ve organizasyon içinde sağlıklı bir risk alma kültürü oluşturması gerekmektedir (Cristina, 2013: 707).

3.3. Yenilikçilik Süreci

Van de Ven (1999: 21) yenilik sürecini uzun bir yolculuk olarak tanımlamaktadır. Ayrıca belirsizlikle dolu olan bu yolculuğun, yönetimin sorumlu olduğu birçok süreçte ortaya çıkabileceğini (Van de Ven, 1999: 21-22) belirtmektedir. Slappendel (1996: 107-108) yenilik sürecini tasarım, geliştirme, benimseme, uygulama ve yayma olarak beş aşamaya ayırmayı önermektedir. Buna karşılık, Gassmann ve Von Zedtwitz (2003: 702), yenilik sürecini, birinci aşamanın yaratıcılığı ve etkinliği vurguladığı ve ikinci aşamanın verimli bir uygulama ile ilgilendiği iki aşamadan oluşan biçimde basitleştirmektedir.

Yenilik sürecinin genel bir anlayışı, belirli aşamaları ortaya çıkarmadan ana eylemlerine odaklanmak suretiyle sağlanmaktadır. Dolayısıyla, inovasyon süreçlerinin temel unsurları, değişimle ilgili potansiyelleri ve tehditleri tanımak için çevrenin gözlemlenmesini içermektedir. Gözleme dayalı olarak, hangi yönlere ve hangi eylemlerin gerçekleştirilmesi gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda eylemleri üstlenmek ve bir yeniliği uygulamaya dönüştürmek için kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır (Tidd vd., 2001: 39).

Van de Ven (1999: 23-24) yenilik sürecinin aşamalarını: (1) başlatma, (2) geliştirme ve (3) uygulama/sonlandırma olmak üzere üç dönem olarak ortaya koymaktadır.

(1) *Başlangıç dönemi*, yalnızca belirli bir anın sonucu olmayan, aynı zamanda genellikle fikirlerin kuluçkaya yatırılmasına izin veren ve yıllarca sürebilen bir yatırım olan bir yeniliğin oluşumunu içermektedir (Angle ve Van de Ven, 1989: 665-698). Bu dönem, yeniliklere duyulan ihtiyacı ortaya koyan oldukça rastgele olaylara da dayanabilmektedir. Dolayısıyla başlangıç dönemi planlı ve sistematik bir süreç olarak başlayacağı gibi tamamıyla tesadüfi bir süreç olarak kendiliğinden de gelişebilmektedir. Başlangıç döneminde yenilikler üretmeye yönelik fikirler ve çabalar, kuruluşların iç veya dış kökenleri tarafından yönlendirilebilmektedir. Sonraki gelişme için gerekli kaynakları güvence altına almak için ilk planlar yapılmaktadır. Bu tür planlar, gerçekleştirme ve geliştirme isteklerini güçlendirmeyi ve senaryoların düzenli bir şekilde gözden geçirilmesini hedeflemektedir (Van de Ven, 1999: 23)

(2) *Gelişim dönemi*, önceki dönemin fikirlerinin belirli eylemlere dönüştürüldüğü aşamadır. Bu eylemler, daha fazla fikir üretilmesine ve yeniliğin

evriminin gerçekleşebileceği farklı yolların ortaya çıkmasına izin vermekte, böylece farklı yollar paralel, ayrı ve bağımsız olabilmekte veya birlikte akabilmektedir. Pek çok fikrin ve dolayısıyla ortaya çıkan yolların bir sonucu olarak inovasyon sürecinin karmaşıklığı artmaktadır (Schroeder vd., 1989'den akt., Van de Ven, 1999: 34). Ayrıca, planlar başarısız olabilmekte veya gelişme boyunca öngörülemeyen koşullar değişebilmekte ve bu durum yenilikler için başka bir temele neden olabilmekte ve zaman çizelgelerini etkileyebilmektedir (Van de Ven, 1999: 23-24). Dolayısıyla gelişim dönemi yenilikçi fikirlerin sonucuna ulaşabilmesi için son derece önemli ve bir o kadar da riskli bir dönemdir.

(3) *Uygulama/sonlandırma dönemi*, yenilikleri gerçekleştirmek ve bunları belirli şirketin gereksinimlerine uyarlamak için gerekli eylemlerin yapıldığı dönemdir. Geliştirmenin organizasyon içinde gerçekleştiği varsayıldığında, uygulama yeniliğin piyasaya sürülmesini, üretim tesislerine sevk edilmesini veya potansiyel kullanıcılara/müşterilere dağıtılmasını içermektedir. Bu bağlamda uygulama aşamasının gelişim döneminin bir parçası olabileceğine dikkat edilmelidir (Van de Ven, 1999: 53). Yenilikler, yukarıda açıklandığı gibi gerçekleştirilirse veya tahsis için daha fazla kaynak yoksa tamamlanmış olarak anlaşılabilir (Van de Ven, 1999: 58).

Yenilik süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejilerine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir. İşletmelerde yenilik sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kuczmarski, 2000: 141; Aygen, 2006: 53):

- Sistemli ve sürekli yaratıcı yenilikler için yapısal tutumları sağlamak.
- Çevresel ve yasal olanakları tanımlamak ve yeniliğe öncülük edebilecek fikirleri belirlemek.
- İşletmenin yenilik etkinliğinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.

İşletmeler, yenilik (inovasyon) süreci yol haritalarını oluştururken küreselleşme ve artık hiper rekabet olarak adlandırılacak gerçekler karşısında, yenilik gelişim döngüsüne de yeni ve farklı fırsatları ekleyerek başarı grafiklerini arttırma şansı elde edebilmektedirler. Bu bağlamda özellikle çevre, inovasyon stratejisi ve finansal kaynaklar üçlüsüne önem verilmesi gerekmektedir.

Etkin bir yenilik süreci ile aynı zamanda yönetim sisteminin iyileştirilmesi, müşteri odaklı strateji, koordinasyonun artırılması, çapraz iletişim modelinin geliştirilmesi, kalitenin iş süreçlerinde uygulanması gibi farklı faydalar ve örgütsel sonuçlar elde edilebilecektir. Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi Kuczmarski tarafından “Garantili İnovasyon Sistem Süreci” (Guaranteed Innovation) olarak adlandırılmaktadır (Kuczmarski, 2000: 141; Aygen, 2006: 54).

Yenilik kavram olarak hem bir süreci hem de bir sonucu içermektedir. Süreç olarak yenilik, bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem veya hizmeti de kapsamaktadır (Aksoy, 2008).

Teknolojinin bir fikirden hareketle ticari dönüşümünü sağlamaya yönelik örgütlü faaliyetlerden oluşan gelişimine yenilik süreci denir. Ancak tanım her ne kadar sürecin sonucunu bir ticari başarı olarak hedeflemiş olsa bile sürecin sonunda ticari başarıya ulaşılabildiği gibi tam tersi de olabilmektedir. Yenilik süreci, icat, geliştirme, mühendislik veya başarımın en iyi hale getirilmesi, pazar geliştirme, satış ve kullanıcının benimsemesi aşamalarını kapsamaktadır. Ancak yenilik için mutlaka bir icadın olması gerekli olmamakla birlikte icadın az bulunur bir fikir olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Ayrıca bir fikrin ticari anlamı olması da yeterli değildir. Yenilik sürecinin çıktısının, kullanıcılar tarafından benimsenmesi oldukça önem taşımaktadır (Sauder, 1991: 5-6; Ozan, 2009: 90).

Literatürde yenilik sürecinin işleyişi ile ilgili olarak geleneksel ve çevik olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Aşağıdaki bölümlerde bu iki yaklaşımla ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.3.1. Geleneksel Yaklaşım

Yenilik sürecinin geleneksel yaklaşımla incelendiği çalışmalarda yenilik fikirlerine yönelik önerilerin şirket içerisinde derlendiği, ön inceleme yapıldıktan sonra finansal analizlerin gerçekleştirildiği ve bir değerlendirmeyle yapıp yapılmama kararlarının verildiği ileri sürülmektedir. Onay halinde kaynak tahsisi ile proje

planlaması yapılmakta ve projenin belirli adımlarında inceleme yapılarak son nihai ürün tamamlanana kadar durum takip edilmektedir. Geleneksel yöntemlerde amaç hedeflendiği gibi projeyi zamanında tamamlamaktır. Bu durum proje tamamlanmasına kadar geri bildirim alınmadığından nihai sonucun, beklentileri karşılamama riskini içerisinde barındırmaktadır. Geleneksel yaklaşımlarda planlama, projelendirme ve kaynak yönetimi çok önemliyken, ara çıktılar üretme ve geri bildirim alma kapsam içerisinde değildir.

Geleneksel yaklaşım kapsamında yenilikçiliğe yönelik süreç aşamaları ile ilgili farklı derlemelerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır (Töre, 2017):

- Kleysen ve Street (2001): Fırsat keşfi, üretkenlik, biçimlendirici araştırma, destekleme ve savunma
- De Jong (2007): Keşif, üretme, destek, uygulama, modele dönüştürme ve yayılma
- Tüsiad (2003): Eğilim ve fırsat takibi, fikirlerin toplanması ve değerlendirme, işletme ve analizi, yenilik geliştirme, test ve pazara sunma.

Geleneksel yaklaşımda yenilik süreci bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir strateji olarak görülmektedir. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade moda anlamındaki tasarım değişikliklerini içermektedir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilmektedirler. Ne var ki yenilik sürecini geleneksel yöntemler kapsamında gerçekleştiren bu tür işletmelerin, teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur ve diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle zamanla pazardan dışlanma risk ve potansiyelleri bulunmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 177-178).

3.3.2. Çevik Yaklaşım

Yenilik sürecinde çevik yaklaşım, artımlı ve yinelemeli süreçlere dayalı bir sistem tasarımı ve geliştirme yaklaşımıdır. Çözümlerin kendi kendini organize eden işlevler arası ekipler arasındaki eşanlı iş birliği yoluyla geliştiği, yinelemeli geliştirmeye dayalı bir yazılım geliştirme metodolojileri grubunu ifade etmektedir. Söz konusu yaklaşım özellikle 1990'larda, geliştiricilerin genellikle geleneksel şelale

modeliyle ilişkilendirilen “belgelere dayalı, ağır yazılım geliştirme süreçlerine bir alternatif” (Beck vd., 2001) ihtiyacını görmeleri ile büyümüşür. 2001 yılında Extreme Programming, SCRUM, Crystal ve Feature-Driven Development’ın içinde yer aldıkları çeşitli yazılım geliştirme metodolojilerinin temsilcileri, yazılım geliştirmenin daha iyi yollarını tartışmak için bir araya gelmişler ve çalışmalarını Manifesto for Agile Software Development ile sonuçlandırmışlardır. Söz konusu manifesto aşağıdaki hususları içermektedir (Chang, 2010: 674):

- Yenilik sürecinde, süreç ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimler önemlidir
- Kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan yazılımlar geliştirilmelidir
- Sözleşme müzakeresi yerine müşteri iş birliği sağlanmalıdır
- Bir planı takip etmek yerine değişime yanıt verilmelidir.

Manifestonun arkasında on iki ilkeden oluşan bir koleksiyon bulunmaktadır (Chang, 2010: 675):

1. Öncelikle, değerli yazılımların erken ve sürekli teslimi yoluyla müşteri memnun edilmelidir.
2. Değişen gereksinimler geliştirmenin sonlarında bile olsa karşılanmalıdır. Çevik süreçler, müşterinin rekabet avantajı için değişimden yararlanmalıdır.
3. Daha kısa zaman ölçeği tercih edilmelidir.
4. İş adamları ve geliştiriciler proje boyunca günlük olarak birlikte çalışmalıdır.
5. Motive olmuş bireyler etrafında projeler oluşturulmalıdır.
6. Bir geliştirme ekibine bilgi aktarmanın en verimli ve etkili yöntemi yüz yüze görüşmelerdir.
7. Çalışan yazılım, ilerlemenin birincil ölçüsü olmalıdır.
8. Çevik süreçler, sürdürülebilir gelişimi desteklemelidir. Geliştiriciler, sponsorlar ve kullanıcılar süresiz olarak sabit bir hızı okuyabilmelidir.
9. Teknik mükemmelliğe ve iyi tasarıma sürekli dikkat ile çeviklik artırılmalıdır.
10. Basitlik esas alınmalıdır.

11. En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini organize eden ekiplerle ortaya çıkarılmalıdır.
12. Ekip düzenli aralıklarla nasıl daha etkili olabileceği üzerine düşünmeli, daha sonra davranışını buna göre ayarlamalı ve düzeltmelidir.

Başlangıçta yazılım sektörü için öngörülen yenilik sürecindeki çevik yaklaşım günümüzde tüm sektörler ve her türlü mal ve hizmet üretimi için geliştirilebilmektedir. Çevik yaklaşım ile çalışanların eşit olduğu bir güven ortamı yaratılmaktadır. Büyük nihai bir parçaya uzun sürede gitmektense, kısa sürede iş gören küçük bir çözüme gitmek ve müşteri deneyimi kazandıktan sonra geri bildirim olarak geliştirmeyi hedeflemektedir. Görev dağılımı, rol ve sorumlulukları belirli olan bireyler kendini yöneten takımlar oluşturmakta ve belirledikleri zaman çerçevesinde sadece ellerindeki projeye ve işlere odaklanmaktadır. Çevik yaklaşımlar ile iş değeri geleneksel yöntemlere göre daha hızlı artmakta, değişikliklere daha hızlı cevap verilebilmekte, takım üretkenliği yükselmekte, proje takibi sağlanmakta böylelikle takımın motivasyonu artmakta ve dolayısıyla işin kalitesi de artmakta ve pazara giriş süreci hızlanmakta ve riskler azalmaktadır (<https://www.stateofagile.com>).

3.4. Yenilikçilik Boyutları

Yenilikçilik boyutları ve bunların ölçülmesi ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan birisi de Bireysel Yenilikçilik Ölçeği'dir. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ) bireylerin yenilikçilik düzeylerini ve yenilikçilik kategorilerini belirlemek için kullanılabilen bir ölçektir. Hurt, Joseph ve Cook tarafından 1977 yılında geliştirilen ve Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek, 20 maddelik 5'li likert tipi bir yapıya sahiptir. Ölçeğin dört boyutu vardır: "değişime direnç", "fikir liderliği", "deneyime açıklık" ve "risk alma" (Kılıçer ve Odabaşı, 2010: 5). Aşağıdaki bölümlerde yenilikçiliğin söz konusu dört boyutu geniş bir şekilde ele alınmaktadır.

3.4.1. Değişime Direnç

İnsanlar doğal olarak değişim konusunda endişelidirler ve bilinmeyen korkmaktadırlar. Genelde insanlarda risk alma konusunda bir isteksizlik vardır. Değişime direnç gösterme örgütsel bağlamda ele alındığında başarılı bir kuruluşta doğru ve mantıklı görülebilmektedir. Ancak başarılı şirketler bile uzun süre hareketsiz kaldıklarında risk altına girmektedirler. Smith Corona, daktilo yapımında çok

başarılıydı, ancak kelime işlecilerin ortaya çıkması, işi için ölümcül olmuştur. Değişim korkusunun üstesinden gelmek, yenilikçi liderler için temel bir hedeftir. Yenilikçi liderler bu sorunu baştan ele alarak, insanları bir diyaloga dahil etmekte ve hareketsiz durmanın veya yenilik yapmanın risk ve faydalarını tartışmaktadırlar (Sloane, 2007: 9).

Yenilikçi liderlerin özelde kendi çalışanlarına genelde tüm insanlara ve insanlığa iletmeye çalıştıkları mesajlar şunlardır (Sloane, 2007: 9):

- Şu anda iyiyiz ama daha iyisini yapabiliriz ve yapmalıyız.
- Kayıtsızlık riskiyle savaşmalıyız.
- Müşterilerimize ulaşmanın ve onları memnun etmenin yeni yollarını başkalarından önce bulmalıyız.
- İnovasyonda bir risk vardır ama hareketsiz durmanın daha büyük bir riski vardır. Hareketsiz kalmayı göze alamayız.
- İsteddiğimiz yönde sürdürülebilir bir değişim varlık nedenimizdir.

Yenilikçi liderler, sürekli olarak değişim ihtiyacını dile getirmektedirler. Kayıtsızlığın rahatlığını hırs açılıyla değiştirmekte ve “iyi gidiyoruz ama şöhretimize güvenemeyiz, daha iyisini yapmalıyız” felsefesini her bir bireye ve örgütlerine aşılamaktadırlar. Yeni girişimler denemenin getireceği riskin kayıtsız kalmanın riskinden daha az olduğunu ileri sürmektedirler. Risk almaya değer çekici bir gelecek gösteren bir resim çizmeleri gerektiğini açıklamakta ve oraya ulaşabilmenin tek yolunun değişimi kucaklamak olduğunu ileri sürmektedirler (Sloane, 2007: 10).

3.4.2. Fikir Liderliği

Bir sistemin en yenilikçi üyesi, çoğu zaman sosyal sistemden sapan kişi olarak algılanmakta ve sistemin diğer ortalama üyeleri tarafından şüpheli ve düşük güvenilirliğe sahip birey olarak görülmektedir. Bu nedenle yenilikçi bireyin yeniliğin yayılmasındaki rolü muhtemelen sınırlı olmaktadır. Öte yandan, sistemin fikir lideri rolünü üstlenen üyeleri, sistemdeki birçok kişiye yenilikler hakkında bilgi ve tavsiye sağlamaktadırlar. Fikir liderliği, bir bireyin diğer bireylerin tutum veya davranışlarını istenen bir şekilde göreceli sıklıkta ve gayri resmi olarak etkileyebilme derecesidir. Bu, bireyin sistemdeki resmi konumunun veya statüsünün bir işlevinden ziyade bir tür gayri resmi liderliktir. Fikir liderliği, bireyin teknik yeterliliği, sosyal erişilebilirliği ve sistemin normlarına uygunluğu ile kazanılmakta ve sürdürülmektedir. Çoğu araştırma

gösteriyor ki, sosyal sistem değişime yöneldiğinde, fikir liderleri oldukça yenilikçi; ancak normlar değişime karşı çıktığında, liderlerin davranışları da bu normu yansıtmaktadır. Fikir liderleri, sistemin normlarına olan yakın uyumu sayesinde, takipçilerinin inovasyon davranışları için uygun bir model görevi görmektedirler. Fikir liderleri böylece sistemin yapısını örneklendirmekte ve ifade etmektedir. Doğal olarak herhangi bir sistemde hem yenilikçi fikir liderleri hem de değişime karşı çıkan liderler olabilmektedir. Bu etkili kişiler, yeni fikirlerin tanıtımına öncülük edebilmekte veya aktif bir muhalefetin başına geçebilmektedirler. Genel olarak, kanaat önderleri takipçileriyle karşılaştırıldığında, (1) her türlü dış iletişime daha fazla maruz kalmakta, (2) daha kozmopolit bir kişiliğe, (3) daha yüksek sosyal statülere sahip olmakta ve (4) daha yenilikçidirler (Rogers, 2003: 27).

Ancak kanaat önderlerinin en çarpıcı özelliklerinden biri, sistemlerinin iletişim yapısındaki benzersiz ve etkili konumudur. Kişilerarası iletişim ağlarının merkezindedirler. Bir iletişim ağı, örüntülü bilgi akışlarıyla birbirine bağlanan birbirine bağlı bireylerden oluşmaktadır. Fikir liderinin kişilerarası ağları, yenilikçi davranışı sistemin diğer birçok üyesi tarafından taklit edilen bir sosyal model olarak hizmet etmesine izin vermektedir (Rogers, 2003: 28).

Bununla birlikte, kanaat önderinin kendi sisteminin normlarından çok uzaklaşması durumunda sahip olduğu etki ve saygı kaybolabilmektedir. Fikir liderleri, meslektaşları tarafından değişim ajanları olarak algılanabilmekte ve bu nedenle eski takipçileri nezdinde itibarlarını kaybedebilmektedirler. Değişim ajanları, genellikle yeni fikirlerin benimsenmesini sağlamaya çalışmakta, ancak aynı zamanda yayılımı yavaşlatmaya ve istenmeyen yenilikler olduğuna inandığında yeniliklerin benimsenmesini engellemeye çalışabilmektedir. Değişim ajanları, belirli bir sosyal sistemdeki fikir liderlerini yayılma kampanyalarında aracı olarak kullanmaktadırlar (Rogers, 2003: 28).

3.4.3. Deneyime Açıklık

Yenilikçiliğin bir diğer boyutunu deneyime açıklık oluşturmaktadır. Deneyime açıklık faktörüne ait özellikler arasında estetik takdir, merak, yaratıcılık ve alışılmadıklık bulunmaktadır. Bu özelliklerin ortak bir unsuru, fikirle ilgili çabalara aktif olarak katılma eğilimi gibi görünmektedir. Örneğin, estetik açıdan takdir eden bir kişi sanatsal veya doğal güzelliği düşünme; meraklı bir kişi, insan veya doğal dünyayı anlamaya çalışmakta; yaratıcı bir kişi yeni fikir ve çözümler üretme ve alışılmadık bir kişi, yeni veya garip olan insan ve fikirlere açık olma eğilimindedir. Deneyime açıklık özelliği yüksek olan bir kişi, daha sonra sosyal veya görevle ilgili çabalarda faydalı olacak yeni şeyler keşfetme, öğrenme ve icat etme eğiliminde olmaktadır. Ancak, diğer yandan deneyime açıklığı yüksek olan bir kişi, fikirle ilgili çabalara aktif olarak katılarak büyük miktarda enerji harcamaktadır. Dahası bu çabalar kişinin yeni fikirler ve keşiflerinin hatalı veya tehlikeli olduğu veya daha geleneksel kişilerden düşmanlığa yol açabileceği ölçüde bazı riskler de içerebilmektedir (Ashton, 2018: 173).

Deneyime açıklık, yaratıcı insanları sıradan, geleneksel insanlardan ayıran bir bilişsel stil boyutunu tanımlamaktadır. Kapalı insanlara kıyasla deneyime açık insanlar, duygularının daha fazla farkında olma, bireysel ve uygun olmayan şekillerde düşünme ve hareket etme eğilimindedirler. Entelektüel bireyler deneyime açıklık konusunda tipik olarak daha yüksek puan almakta; sonuç olarak, bu faktör aynı zamanda kültür veya zekâ olarak da adlandırılmaktadır. Yine de zekâ muhtemelen deneyime açıklığı en iyi ifade eden yön olarak kabul edilmektedir (Williamson, 2017: 139).

Deneyime açıklık, genellikle kendileri de deneyime son derece açık olan psikologlar tarafından sağlıklı veya olgun bir kişilik özelliği olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, açık ve kapalı düşünme tarzları farklı ortamlarda kullanışlı olabilmektedir. Örneğin açık kişinin entelektüel tarzı bir profesöre iyi hizmet edebilirken; polis işlerinde, satışlarda ve bir dizi hizmet mesleklerinde kapalı düşünmenin üstün iş performansı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Williamson, 2017: 140).

3.4.4. Risk Alma

Risk almak, süreç sonucunda çeşitli kayıpların yaşanma ihtimalinin bilinmesine rağmen girişimden kaçınmamak veya önceden belirlenmiş kayıpları elde edilecek üstünlük için kabul etmek anlamına gelmektedir (Sitkin, 2002: 125-148). Risk,

bireylerin zihninde istenmeyen bir olay ve tehlikeyi temsil eden bir kavram olarak yer almakta ve ileride ortaya çıkması beklenen, oluşma şekli ve sonuçları itibariyle olaylara ait belirsizlik içeren ve kesinlik taşımasa bile gerçekleşme ihtimali olan olayları ifade etmektedir (Timuroğlu ve Çakır, 2014: 122).

İşletmeler büyümek ve performanslarını artırmak için risk almayı öğrenmelidir. Ayrıca stratejik planlar yapmalı, mevcut durumlarını korumaktan vazgeçmeli ve yenilikler yapmaya yönelik girişimci bir yapı oluşturmalıdır (Hitt, 2001: 479-491). Değişimin ve gelişimin bir sonucu olarak artan belirsizlik ortamında, örgütler ve girişimciler belirli oranlarda risk alarak hareket etmek durumunda kalmaktadırlar. Risk, yönetilemeyen bilginin, risk faktörlerinin ve bunlarla meydana gelen değişmelerin örgütte sebep olacağı olumsuz etkilerdir (İraz, 2005: 168). Risk almadan tümüyle kaçmak, işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine hatta pazardan tamamen çekilmesine, uzun ve orta vadede pazar şartlarına uyum sağlayamamasına sebep olabilmektedir (Slater, 1995: 63-74).

Risk alma davranışı, alınan kararlar ile ilişkili olan riskin derecesi ile de ilgili olup fırsatları da içermektedir. Belirsizliğin sebep olduğu bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında verilmeyen kararlar, örgütlerin fırsatları kaçırarak rekabet avantajını kaybetmelerine sebep olabilmektedir. Yenilik ve yeni ürün, bireyler için farklı boyutlarda da olsa belirsizlik taşımaktadır ve yeniliğin belirsizlik yaratması nedeni ile algılanan riskin yenilikçilik üzerinde etkisi bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın ya da risk almanın söz konusu olduğu kültürel yapılarda, bireylerin daha yenilikçi ve girişimci bir eğilim sergiledikleri gözlenmiştir (Aydın, 2011: 191). Risk alma davranışı toplumsal kültürle de son derece ilgili olup, bireyci toplumlar risk almayı teşvik ederlerken, kolektif toplumlar risk alma davranışlarına köstek olabilmektedirler.

Yeni pazara girişte ve genişleme operasyonlarında kabul edilir ölçülerde risk almak gerekmektedir (Kuratko, 2004: 77-89). Yenilikçilik sürecinin sonucu yüksek oranda belirsizdir ve içerisinde başarı ihtimali kadar hatayı da barındırmaktadır. Örgüt yönetiminin yeniliğe duyduğu istek risk üstlenmeyi de beraberinde getireceğinden gereksiz risklerin alınmaması ve risk yönetimi büyük önem taşımaktadır. Yenilikçilik çalışmaları risk alma ve hatalardan öğrenme anlayışının hâkim olduğu örgüt ikliminde gerçekleşmektedir. Örgütler yenilikçilik çalışmaları sırasında oluşan düşük performans ile başarısızlığı bir tutmamakta ve kabul edilebilir bir risk toleransı göstermektedirler (Uzkurt, 2008: 145-148).

3.5. Yeniliğin Yayılması ve Benimsenmesi

Nelson (1990: 79), işyerinde yeni teknolojinin benimsenmesinin birçok kuruluş için ortak bir geçiş deneyimi haline geldiğini ileri sürmektedir. Yazara göre bu çabaların başarısı, kuruluş içindeki bireylerin doğasına ve teknolojinin kendisine bağlı bulunmaktadır. Yenilik, organizasyon içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen sosyal bir değişimi ve organizasyonun çalışma tasarımını değiştiren yapısal bir değişikliği temsil etmektedir. Bir organizasyonda yeniliğin tanıtılması, çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesini gerektirmektedir. Çalışanların davranış değişiklikleri gerçekleştirilmediğinde, örgütün planlarını benimsemeyi reddedebilecekleri ya da potansiyellerini kullanamayacakları bir yapının ortaya çıkmasına yol açarak istenen sonuçlara ulaşılmasını engelleyebilmektedir. Youngblood'un da (2005: 12) belirttiği gibi, "sistemi kullananların katılımı olmadan ortaya çıkan bir çözüm, hiçbir şekilde çözüm değildir".

Bir örgütün iş süreçlerine dahil edilmesi gereken örgütsel yenilikler, çalışanlar tarafından benimsenmediklerinde herhangi bir değer ifade etmemektedirler (Frambach ve Schillewaert, 2002: 163-176). Çalışanlar, amaçlanan faydaları gerçekleştirmek için gerçek bir yeniliği kullanmalıdır. Bunun için de örgütsel yenilikleri ve yenilikçi anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Rogers'ın (2003) yeniliği ve yenilikçiliği benimseme modeline göre, yenilik insanlar tarafından uygulanmadan önce bir dizi aşamadan geçilmektedir. Bireyler, tutumları formüle etme, yeniliklerin uygulanıp uygulanmayacağını karar verme, uygulama ve onaylama becerilerini geliştirmektedirler. Bir yeniliği benimsemeye yönelik kurumsal bir karara rağmen, gerçek kullanımı çalışanların bir yeniliği nasıl uyguladıklarına bağlı bulunmaktadır. Bu sebeple yeniliklerin organizasyon çalışanları tarafından benimsenip benimsendiğini incelemek önemlidir. Çünkü yenilik çalışanlar tarafından kabul edilmediğinde istenen faydalar gerçekleştirilememekte ve neticede organizasyon yeniliği terk edebilmektedir. İnsanlar, değişimden doğrudan yararlanabileceklerine ikna edilemedikleri sürece doğaları gereği değişime direnmektedirler (Ajzen, 1991: 179-211).

Yeni teknolojiler, çalışanlar tarafından kabul edildiğinde ve etkili bir şekilde kullanıldığında kullanıcılar için daha güçlü araçlar, verimlilik ve hız sağlayarak hızla eskilerinin yerini almaktadır. Bu nedenle bir kuruluşun yeniliğin benimsenmesi sürecini etkin kılmak için kabul sürecinin gereklerini ve süreci etkileyen faktörleri doğru bir şekilde analiz etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir (Lee vd., 2006: 470).

Benimseme süreci genellikle bir ihtiyacın var olduğunun farkına varılması ile başlamakta, ihtiyacı gidermeye yönelik alternatif çözüm arayışları ile sürmekte, karara bağlanan çözümün benimsetilmesi ve nihayetinde fiiliyata geçirilmesi ile tamamlanmaktadır (Damanpour ve Schneider, 2006: 215-236; Gallivan, 2001: 51-85; Mendel vd., 2008: 21-37). Greenhalgh ve diğerleri (2004: 581-629) benimseme sürecini üç dönemle karakterize etmektedirler: Ön benimseme dönemi (ör., yenilik bilinci), benimseme dönemi (ör., yenilik bilgilerine sürekli erişim) ve yerleşik benimseme dönemi (ör., benimseme kararına uygulayıcıların taahhüdü). Alternatif olarak Frambach ve Schillewaert benimsemeyle ilişkili iki aşamayı; çalışanların yeniliğe yönelik bireysel süreçleri kabul etmesi ve başlatması ile kuruluşun benimseme peşinde koşma kararını tartışmaktadırlar (Frambach ve Schillewaert, 2002: 163-176; Gallivan, 2001: 51-85). Benimseme kararının bir süreç olmasının yanı sıra benimsemenin nasıl ilerlediği de benimsenme düzeyi, oranı ve derecesi açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır (Mendel vd., 2008: 21-37). Benimseme süreci ne kadar iyi anlaşılırsa, benimseme konusundaki zorluklar da o kadar iyi bir şekilde değerlendirilmekte ve ilk uygulamaya daha sağlıklı bir şekilde aktarılabilir.

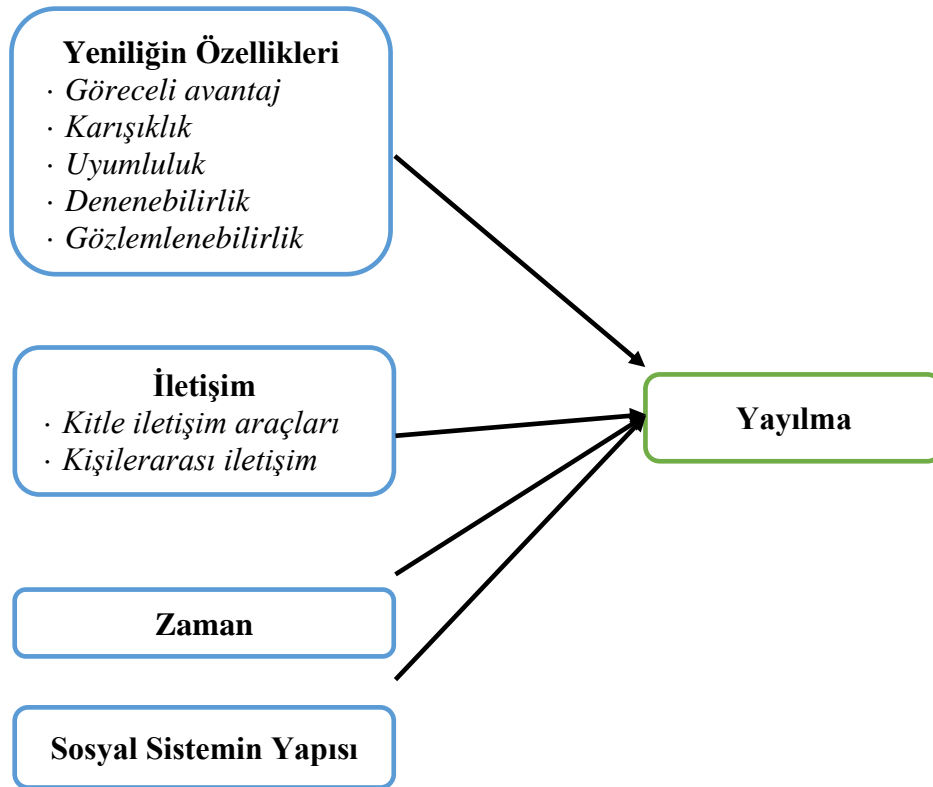
Kurumsal veya sistem düzeyinde benimseme süreci karmaşıktır. Örgütsel karar vericiler değişiklikleri gerekli olarak algılamadıklarında rutin uygulamada değişimi teşvik etmek zorlaşabilmektedir (Garland vd., 2010: 15-26). Bir yeniliği bireysel düzeyde benimsemekle olan benzerliğine rağmen, Aarons ve arkadaşları (2011: 4-23) örgütsel yeniliği benimsemeye, bireylerin örgütsel sorunları çözmek için uygun yenilikleri bilme, tartma veya seçmede güçlük çekebileceklerini veya benimseme kararlarının, genellikle deneyimlenmeyen örgütsel faktörler (örneğin hiyerarşi, kültür, değerler) tarafından karmaşılaştırıldığını öne sürmektedirler.

Dahası bireyler gibi örgütler de ilgi alanlarındaki yeniliklere bakılmaksızın yeniliği benimseme ve yenilikçilik eğilimleri açısından düşük, orta veya yüksek benimseyiciler olarak sınıflandırılabilir (Rogers, 2003). Bu tür bir sınıflandırma, planlama ve tanımlayıcı amaçlar açısından anlamlı olsa da örgütleri orta veya düşük benimseyicilerden yüksek benimseyicilere dönüştürebilecek stratejilerin olup olmadığına dair daha fazla deneysel araştırmaya ihtiyaç duyduğu da bir gerçektir (Greenhalgh vd., 2004: 581-629; Oldenburg ve Glanz, 2008: 313-333).

Yeniliğin yayılması, bir yeniliğin sosyal sistemin üyeleri arasında zaman içinde belirli kanallar aracılığıyla iletilmesi ile ilgili bir süreci ifade etmektedir. Bu bağlamda yeniliğin yayılması çeşitli mesajları içeren özel bir iletişim türüdür. Yeni fikirlerle

ilgilenmektedir. İletişim, katılımcıların karşılıklı bir anlayışa ulaşmak için oluşturdukları ve birbirleriyle bilgi paylaştıkları bir süreçtir. Dolayısıyla bu tanım, iletişimin, iki veya daha fazla kişinin belirli olaylara yükledikleri anlamlarda birbirlerine doğru hareket etmek için bilgi alışverişinde buldukları için bir yakınsama süreci olduğunu ima etmektedir. İletişim, bir bireyin bir mesajı diğerine aktarmaya çalıştığı tek yönlü doğrusal bir eylemden ziyade, iki yönlü bir yakınsama sürecidir (Rogers, 2003: 5).

Yayıma sürecine özel olma karakterini veren, mesajın içeriğindeki fikrin yeniliğidir. Yenilik, bir dereceye kadar belirsizliğin söz konusu olduğu anlamına gelmektedir (Rogers, 2003: 6). Bir sosyal sistem, bireyler ya da organizasyonların benzer bilgi ve hedefleri paylaşmaları ile oluşmaktadır. Yeniliğin yayılımı makro düzeyde dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bağlamda yeniliğin yayılmasında etkili olan bileşenler şunlardır (Rogers, 1995: 11): Yenilik, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem. Rogers'ın Yayıma Teorisinin bileşenleri aşağıdaki Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Rogers'ın Yayıma Teorisinin Bileşenleri (Rogers, 1995: 11)

1. *Yenilik*: Yenilik, bir birey veya başka bir benimseme birimi tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesnedir. İnsan davranışı söz konusu olduğunda, bir fikrin “nesnel olarak” yeni olup olmadığı, ilk kullanımından veya keşfinden bu yana geçen zamanla ölçüldüğünde çok az önemlidir. Bir yeniliğin birey tarafından algılanma düzeyi, yeniliğe yönelik tepkiyi önemli ölçüde belirlemektedir. Eğer bir fikir bireye yeni geliyorsa, yeni olarak algılanıyorsa bu bir yeniliktir. Bir inovasyondaki yeniliğin sadece yeni bilgiyi içermesi gerekmemektedir. Diğer bir ifadeyle bir birey, bir süredir bir yeniliği biliyor, ancak daha önce o yeniliğe karşı olumlu veya olumsuz bir tutum geliştirmemiş ya da reddetmiş olabilir. Dolayısıyla bir yeniliğin “yenilik” yönü bilgi, ikna veya benimseme kararı ile ifade edilebilmektedir (Rogers, 2003: 11). Yeniliğin yayılmasında yeniliğin göreceli avantajları, karışıklık düzeyi, sorunların çözümüne ve beklentilere uygunluğu, denenebilirliği ve gözlenebilirliği gibi özellikleri belirleyici olmaktadır.

Yenilik, yayılma sürecinde değişmez ve yeni bir fikrin standart bir şablonunu uygulamanın pasif bir rolü değildir. Bir yeniliğin mucidinin ötesine yayılması sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesini gerektirmektedir (Rogers, 2003: 17).

2. *İletişim Kanalları*: Karşılıklı bir anlayışa ulaşmak için tarafların karşılıklı olarak bilgi oluşturup paylaştıkları bir süreç olan iletişim yeniliğin yayılmasındaki en önemli bileşenlerden birisidir. Yayılma, değiş-tokuş edilen bilginin yeni fikirlerle ilgili olduğu belirli bir iletişim türüdür. Yayılma sürecinin özü, bir bireyin yeni bir fikri bir veya birkaç kişiye ilettiği bilgi alışverişidir. En basit haliyle yayılma iletişim süreci; (1) bir yenilik, (2) yeniliği kullanma bilgisi veya deneyimi olan bir birey veya bir benimseme birimi, (3) yeniliği kullanma bilgisi veya deneyimi olmayan başka bir birey veya başka bir benimseme birimi ve (4) iki tarafı (birimi) birbirine bağlayan bir iletişim kanalından oluşmaktadır. İletişim kanalı, mesajların bir bireyden diğerine aktarıldığı araç ve yolların tamamıdır. Taraflar arasındaki bilgi alışverişi ilişkisinin doğası, bir kaynağın yeniliği alıcıya iletip iletmediği koşulları ve transferin etkisini belirlemektedir (Rogers, 2003: 17).

3. *Zaman*: Zaman, yayılma sürecinin bir diğer önemli unsurudur. Zaman, herhangi bir iletişim sürecinin açık bir yönüdür, ancak çoğu iletişim araştırması

bununla yeterince ilgilenmemektedir. Belki de daha temel bir şeyle açıklanamayan temel bir kavramdır (Whitrow, 1980: 372).

Zamanın yayılma araştırmalarına bir değişken olarak dahil edilmesi (1) birey tarafından bir yenilikle ilgili ilk bilgilerin edinilmesinden benimseme veya reddetmeye kadar uzanan yenilik karar sürecinde, (2) birey veya başka bir benimseme birimi tarafından yenilikçiliğin bir sistemin diğer unsurlarıyla karşılaştırılmasında ve (3) bir yeniliğin benimsenme oranında ve genellikle yeniliği bir sistemde benimseyen üyelerin sayısını ölçme açısından önem taşımaktadır (Rogers, 2003: 20).

4. *Sosyal Sistem*: Sosyal sistem, belirli bir hedefe ulaşmak için ortak problem çözme ile meşgul olan birbiriyle ilişkili birimler olarak tanımlanmaktadır. Bir sosyal sistemin üyeleri veya birimleri, bireyler, gayri resmi gruplar, kuruluşlar veya alt sistemler olabilmektedir. Sosyal sistemdeki her birim, diğer birimlerden ayırt edilebilmektedir. Tüm üyeler ortak bir hedefe ulaşmak için en azından ortak bir sorunu çözme çabası ölçüsünde iş birliği yapmaktadırlar. Ortak bir hedefin paylaşımı, sistemi ve unsurlarını birbirine bağlamaktadır (Rogers, 2003: 24).

Konu yeniliğin yayılması olduğunda, yayılmanın bir sosyal sistem içinde gerçekleştiğini hatırlamak önemlidir, çünkü sistemin sosyal yapısı yeniliğin yayılmasını çeşitli şekillerde etkilemektedir. Sosyal sistem, yeniliğin yayıldığı bir sınır oluşturabilmektedir (Rogers, 2003: 24). Sosyal sistemin büyüklüğü, yapısı, iş yapma şekli, sistemin unsurları arasındaki ahenk ve koordinasyon, sistem üyelerinin birbirlerine ve sisteme olan bağlılıkları gibi çok sayıda değişken yeniliğin yayılmasını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması sürecini etkileyen faktörleri belirlemek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Rogers 1962 yılında yayınladığı kitabında yeniliklerin benimsenmesini etkileyen beş temel faktör belirlemiştir. Bunlar: Göreceli avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirliktir (Güneş, 2010: 68):

- *Göreceli avantaj*, bir yeniliğin, yerini aldığı fikirden daha iyi olarak algılanma derecesidir. Göreceli avantajın derecesi ekonomik terimlerle ölçülebilmektedir. Ancak sosyal prestij faktörleri, kolaylık ve memnuniyet gibi başka bileşenlerle de değerlendirilmektedir. Bir yeniliğin benimsenmesi ve yayılmasında önemli olan yeniliğin bireyler tarafından avantajlı olarak algılanıp algılanmamasıdır. Bir yeniliğin

algılanan göreceli avantajı ne kadar büyükse, benimseme oranı da o kadar hızlı olacaktır (Rogers, 2003: 15).

- *Uyumluluk*, bir yeniliğin mevcut değerler, geçmiş deneyimler ve potansiyel benimseyicilerin ihtiyaçları ile tutarlı olarak algılanma düzeyidir. Bir organizasyonun veya sosyal sistemin hâkim değer ve normları ile uyumlu olmayan, örtüşmeyen bir fikir, uyumlu bir yenilik kadar hızlı bir şekilde benimsenmeyecektir. Uyumsuz bir yeniliğin benimsenmesi genellikle yeni bir değer sisteminin önceden benimsenmesini gerektirmektedir. Uyumsuz bir yeniliğe örnek olarak tamamıyla dini gerekçelerle kullanılmasına sıcak bakılmayan doğum kontrol yöntemlerinin bazı Müslüman ve Katolik ülkelerde kullanılmaya başlanması verilebilir (Rogers, 2003: 15).

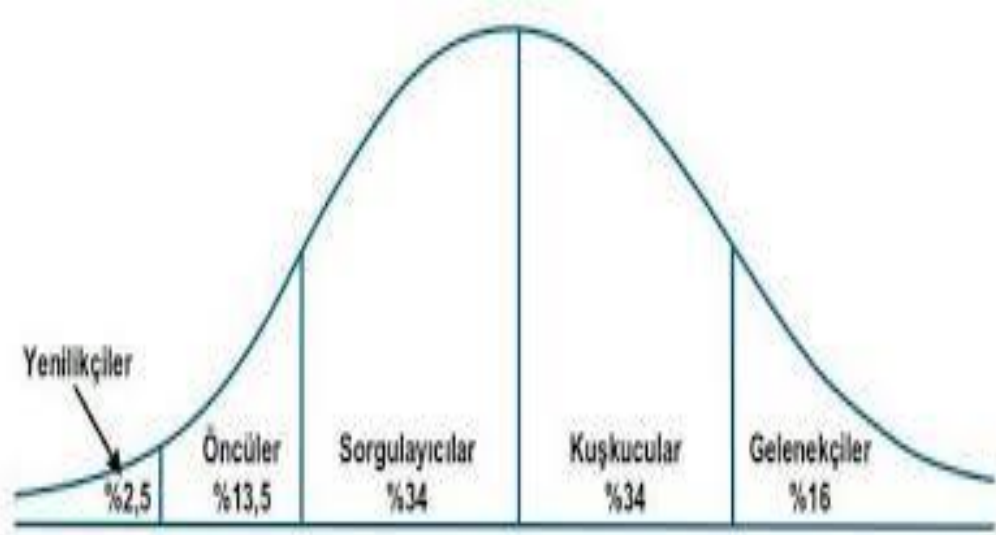
- *Karmaşıklık*, bir yeniliğin anlaşılması ve kullanılmasının zor olarak algılanma derecesidir. Bazı yenilikler, bir sosyal sistemin çoğu üyesi tarafından kısa bir sürede kolaylıkla anlaşılırken diğerleri daha karmaşık olabilmekte ve daha yavaş benimsenebilmektedir. Genel olarak, anlaşılması basit olan yeni fikirler, benimseyenlerin yeni beceriler ve anlayışlar geliştirmesini gerektiren yeniliklerden daha hızlı benimsenebilmektedir (Rogers, 2003: 15).

- *Denenebilirlik*, bir yeniliğin sınırlı bir temelde denenebilme derecesidir. Parça parça denenebilmesine olanak tanıyan yeni fikirler, genellikle bölünemez yeniliklere göre daha hızlı benimsenmektedir. Ryan ve Gross (1943), Iowa çiftçilerinin her birinin hibrit tohumlu mısırı, önce kısmen deneyerek benimsediklerini ileri sürmektedirler. Muhtemelen yeni tohum deneysel olarak örneklenmemiş olsaydı, benimseme hızı çok daha yavaş olurdu. Denenebilir bir yenilik, uygulayarak öğrenmeyi mümkün kıldığından, benimsemeyi düşünen birey için daha az belirsizliğe yol açmaktadır (Rogers, 2003: 15).

- *Gözlemlenebilirlik*, bir yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından görülme derecesidir. Bireylerin bir yeniliğin sonuçlarını görmesi ne kadar kolay olursa, benimseme olasılıkları da o kadar artmaktadır (Rogers vd., 1979).

3.6. Yenilikçiliğin Bireysel Sınıflandırması

Bireyler, yenilikçi olmak veya yeni bir teknolojiyi benimsemek (teknolojiye adapte olmak) açısından harcadıkları zamana göre beş sınıfa ayrılmaktadır; yenilikçiler, öncüler (erken benimseyenler), sorgulayıcılar (erken çoğunluk), kuşkucular (geç çoğunluk) ve gelenekçiler (geride kalanlar) (Rogers, 2003: 22). Bu sınıflandırma aşağıdaki Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Yenilikçiliğe Dayalı Olarak Benimseme Sınıflandırması (Rogers, 2003: 22)

Rogers, yeniliği benimseme açısından bireysel farklılıkların normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için çeşitli çalışmalar yapmıştır. Yazar, yenilikleri benimseyenlerin farklı özelliklere sahip olabileceğinden hareketle dağılımın normale yaklaşmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Rogers yenilikleri benimseyenlerin özelliklerini ortalama ve standart sapma ile açıklamıştır. Standart sapma (df), ortalama için bir dağılım ölçüsüdür ve bir örnek ortalamasının her iki tarafındaki ortalama varyans miktarını açıklamaktadır. Ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (df), normal dağılımı sınıflandırmak için kullanılabilir. Şekil 3.2’de görüldüğü üzere, ortalamasının her iki tarafındaki standart sapmaları işaretlemek için dikey çizgiler çizilmekte ve eğrideki her bir kategori standart bir yüzde ile sınıflara ayrılmaktadır. Şekilde benimseme sınıflandırması normal frekans dağılımı ile beşe bölünmüştür: (1) yenilikçiler, (2) öncüler (erken benimseyenler), (3) sorgulayıcılar (erken çoğunluk), (4) kuşkucular (geç çoğunluk) ve (5) gelenekçiler (gecikenler). Ortalamasının en solunda % 2,5 oranı ile yenilikleri ilk benimseyen bireyler yani “yenilikçiler” yer almaktadır. Daha sonra ortalama % 13,5 ile öncüler diğer bir ifadeyle “erken benimseyenler” bulunmaktadır. Benimseyenlerin % 34’ü “erken çoğunluk” olarak adlandırılan sorgulayıcılardan oluşmaktadır. Bir diğer benimseyen sınıfını da kuşkucuların oluşturduğu “geç çoğunluğu” temsil eden % 34’lük segment oluşturmaktadır. Son yüzde ise % 16 ile gelenekçileri bir başka ifade ile “geride kalanları” göstermektedir (Rogers, 2003: 248).

Bireylerin yenilikçi olmak veya yeni bir teknolojiye adapte olmak için sınıflandırdığı bahsi geçen bu beş kategori aşağıdaki bölümde tek tek ele alınmıştır.

Yenilikçiler (Girişimci): Gözlemciler, girişimciliğin yenilikçiler için neredeyse bir takıntı olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu kişiler yeni fikirleri denemeye son derece hevesli ve her türlü yeniliğe açık olan kişilerdir. Bu ilgi onları yerel akran ağları çemberinden çıkarıp daha kozmopolit sosyal ilişkilere götürmektedir. Yenilikçiler arasındaki coğrafi mesafe önemli bir sınırlandırıcı olsa da yenilikçi grupları arasındaki iletişim kalıpları ve arkadaşlıklar oldukça yaygındır. Literatürde yenilikçi olmanın bir yeniliğe ilişkin yüksek derecede belirsizlikle başa çıkabilme, girişimci bir kimliğe sahip olma, maceraperest, cesur ve risk almayı sevmeye ve aynı zamanda benimsediği yeni fikirlerden birinin başarısız olması durumunda başarısızlığı kabul etmeye de istekli olma gibi öncüllerinin bulunduğu ileri sürülmektedir. Zaman zaman yenilikçilere, sosyal sistemin diğer üyeleri tarafından saygı duyulmamasına rağmen yenilikçiler, yeniliği sistemin sınırları dışından ithal ederek sosyal sistemde yeni fikirlerin yayılma sürecini başlatma açısından önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu bağlamda yenilikçiler, yeni fikirlerin bir sosyal sisteme akışında bekçi rolü oynamaktadırlar (Rogers, 2003: 248).

Öncüler/Erken Benimseyenler (Saygın): Erken benimseyenler, yerel sosyal sistemin yenilikçilere göre daha entegre bir parçasını oluşturmaktadırlar. Yenilikçiler kozmopolit ve aşırı uçlarda gezinenlerken, çoğu sosyal sistemde erken benimseyenler fikir liderliğine sahip olan diğer bir ifadeyle potansiyel benimseyenlerin yenilik hakkında tavsiye ve bilgi almak için müracaat ettikleri kişilerdir. Öncüler yani erken benimseyenler, birçok kişi tarafından yeni bir fikri kullanmadan önce “kontrol edilmesi ve görüşlerine başvurulması gereken” kişiler olarak kabul edilmektedirler. Bu benimseyen kategorisi genellikle organizasyonlardaki değişim ajanları tarafından yayılma sürecini hızlandırmak için yerel bir misyoner olarak aranan kişilerden oluşmaktadır. Erken benimseyenler, yenilikçilik ve yeniliklerin benimsenmesi açısından bir sosyal sistemin diğer birçok üyesi tarafından rol model olarak görünmektedirler. Yenilikçilerden farklı olarak öncüler, akranları tarafından saygı görmekte ve yeni fikirlerin başarılı ve farklı kullanımının somutlaşmış hali olarak algılanmaktadırlar. Bu bağlamda öncüler, meslektaşlarının gözündeki saygınlığı korumak ve sistemin iletişim yapısındaki merkezi konumlarını sürdürmek için mantıklı yenilik kararları vermeleri gerektiğinin farkındadırlar. Dolayısıyla, öncülerin

rolü, yenilikler hakkındaki belirsizliği benimseyerek azaltmak ve daha sonra kişiler arası ağlar aracılığıyla yakın akranlara yeniliğin öznel bir değerlendirmesini iletmektir (Rogers, 2003: 249).

Sorgulayıcılar/Erken Çoğunluk (Kasıtlı): İlk çoğunluk diğer bir ifadeyle yeniliği benimsemede sorgulayıcı olan bireyler, akranlarıyla sık sık etkileşimde bulunan ancak nadiren liderlik pozisyonuna sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Erken çoğunluğun yenilikleri benimsemede erken benimseyenler ile nispeten geç benimseyenler arasındaki benzersiz konumu, onları yayılma sürecinde önemli bir bağlantı haline getirmektedir. Sistemin ağlarında birbirlerine bağlılık sağlamaktadırlar. Erken çoğunluk, yeni bir fikri tamamen benimsemeden önce bir süre düşünmektedirler. Onların yenilik-karar süreleri, yenilikçi ve erken benimseyenlere göre nispeten daha uzun sürmektedir. “Yeni deneyen ilk kişi / eskiyi bir kenara bırakacak son kişi olma” çoğunluğun ilk sloganı olabilmektedir. Yenilikleri benimseme de erken benimseyenlere kasıtlı bir istekle takip etmekte ancak nadiren önderlik etmektedirler (Rogers, 2003: 249).

Kuşkucular/Geç Çoğunluk (Şüpheli): Geç çoğunluk, yeniliklere şüpheli ve ihtiyatlı bir tavırla yaklaşan bireylerden oluşmaktadır. Bu gruba girenler, sosyal sistemlerindeki çoğu kişi tarafından yenilik benimseninceye kadar yeniliğe şüpheli yaklaşan kişilerdir. Söz konusu şüphelilerin (kuşkucuların) yeni fikirlerin faydasına ikna edilmeleri ve benimsemeye motive edilmeleri için akranlarının baskısı gereklidir (Rogers, 2003: 250).

Geride Kalanlar (Geleneksel): Gecikenler, sosyal sistemde bir yeniliği benimseyen son kişilerdir. Neredeyse hiçbir zaman fikir liderliğine sahip değildirler. Geride kalanlar, yeniliği benimseme noktasında son derece tutucu ve statükocudurlar. Bu tür kişiler bir yeniliği benimseme ile ilgili kararlarını genellikle nispeten geleneksel değerlere sahip olan başkalarıyla etkileşime girerek ve önceki nesillerde neler yapıldığına bakarak almaktadırlar. Gecikenler nihayet bir yeniliği benimsediklerinde, yenilikçiler tarafından halihazırda kullanılmakta olan bir yeniliğin yerini daha yeni bir fikir yerini çoktan almış olabilmektedir. Gecikenler, yeniliklerden ve değişim ajanlarından hoşlanmama eğilimindedirler. Bir sosyal sistemdeki çoğu birey, ilerideki değişim yoluna bakarken, geride kalanların dikkati dikiz aynasına sabitlenmiştir. Geride kalanların yeniliklere karşı bu direnişi, kaynaklarının sınırlı olmasından ve bu nedenle yeni bir fikri benimsemenin başarısızlığa yol açmayacağından emin olmalarını

gerektirmesinden dolayı onlara tamamen rasyonel ve mantıklı bir davranış olarak gelmektedir. Geride kalanların güvencesiz ekonomik konumu, bu bireyleri yenilikleri benimseme konusunda son derece dikkatli olmaya zorlamaktadır (Rogers, 2003: 250).

3.7. Yenilikçi Bireylerin Özellikleri

Uluslararası İnovasyon Yönetimi Dergisinde yayımlanan bir çalışmada, inovasyon uzmanı Lotta Hassi ve Aalto Üniversitesi'nden Satu Rekonen yenilikçi bireylerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Hassi ve Rekonen, 2017: 178-188):

1. *Sürekli yansıma*: Yenilikçi davranışa sahip bireyler sürekli düşünmeyi benimsemekte yani fikir ve projelerinin yönünü sorgulamaya açıktırlar.
2. *Bağımsız keşif*: Yenilikçi bireyler bir fikre güçlü bir şekilde bağlandıklarında, yarıda bırakmaya ve başka şeyler denemeye daha az eğilimlidirler.
3. *Soyut ve somut düşünme arasında yineleme*: Yenilikçi bireyler kavramsal ve pratik düşünme arasında akıcı bir şekilde hareket edebilen, ikisi arasındaki bağlantıyı koruyabilen, fikirdeki belirsizlikleri belirleyebilen ve iyi bir deney düzeneği tasarlayabilen kişilerdir.
4. *Eylem odaklı*: Yenilikçi bireylerin bir diğer itici gücü de eylem odaklı davranışlar sergilemeleridir. Bu kişilik özelliği, onların entelektüel çalışmalardan pratik fikirlere geçmelerine izin vermektedir. Eylem odaklı bireyler, ekiplerini planlamadan prototip oluşturmaya yönelmektedirler.
5. *Fırsat odaklı*: Yenilikçi bireyler, farklı durumlarda fırsatları görebilen ve beklenmedik fırsatlar ortaya çıktığında da yenilikçi davranışa yönelebilen kişilerdir.
6. *Zihinsel dayanıklılık*: Yenilikçi bireyler zorluklara olumlu bir şekilde uyum sağlayan ve zorlukların onları yenmesine izin vermeyen bireylerdir. Zihinsel dayanıklılık, insanların yeni bilgileri olumsuz geri bildirim olarak almalarına, yapıcı bir şekilde kabul etmelerine ve işler durumda kalmalarına olanak tanımaktadır. Bu aynı zamanda, başarısız olduğu kanıtlanan bir fikri bırakıp diğer çözümleri keşfetmeye devam edebilmek anlamına da gelmektedir ve yenilikçi bireylerin karakteristik özelliklerinden birisini oluşturmaktadır.
7. *Entelektüel tevazu*: Yenilik odaklı bireyler, yeni bilgiler karşısında alçak gönüllü bir zihniyete sahiptir ve kendi bilgilerinin sınırlarını kabul ederek öğrenmeye açıktırlar.

8. *Cesaret*: Yenilikçi bireyler cesarete ve rahatlık (konfor) alanlarından çıkma yeteneğine sahiptirler. Kendilerini savunmasız bir duruma sokarak, reddedilme ve başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalabilirler.
9. *Belirsizliklere karşı hassasiyet*: Yenilikçi bireyler belirsizliklere karşı duyarlıdırlar.
10. *Değerli deneyler tasarlamak*: Yenilikçi bireyler, gerekli öğrenmeyi sağlayacak ve kendilerini ileriye götürecek en hızlı eylemi belirleme becerisine sahiptirler.
11. *Öğrenmeyi çıkarmak*: Yenilikçi bireyler beklenmedik bilgi ve olaylara anlamlı yorumlar ve orijinal fikirler geliştirmek için geri bildirimlerin nasıl kullanılabilceğine dikkat eden kişilerdir.
12. *Öğrenme ve fikir uyarlamasının uygulanması*: Yeniliğe daha yatkın bireyler, anlamlı öğrenmeyi çıkarma ve bu öğrenmeyi, fikri uyarlamak ve anlamlı bir şekilde gelişmesini sağlamak için geri uygulama becerisine sahiptirler.

Scott ve Bruce'a (1994: 581) göre bireysel yenilik, problem tanıma ve yeni veya benimsenmiş fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi ile başlamaktadır. Bu bağlamda yenilikçiler ve girişimcilerde risk alma eğilimi, belirsizliğe yüksek tolerans, sebat ve öz-yeterlik gibi çeşitli kişilik özelliklerinin ortak olarak bulunduğu ileri sürülmektedir. Ancak girişimciler daha çok yüksek başarı gereksinimi ve iç kontrol odağına sahip olma eğilimindedirlerken, yenilikçiler arasında değişme isteği, merak ve problem çözmeye ilgi daha yaygın görülmektedir (Sandberg vd., 2013: 230).

André Gonçalves'e (2019) göre yenilikçi bireylerin beş özelliği bulunmaktadır:

1. *Yenilikçiler son derece güvenlidir*: Yenilikçiler kendine güvenen ve riskten korkmayan insanlardır. Bilinmeyenden korkmak yerine, gelecek fırsatlardan yararlanmayı düşünen ve baskı altında karar verebilenlerdir. Dahası yenilikçi bireylerin özgüvenleri bir şekilde iyimserlikle ilişkili görünmektedir, yani yenilikçilerin iyi sonuçlara dair gerçekçi olmayan inançlara sahip olmaya yönelik genel bir eğilimleri vardır. Ancak, yenilikçiler tavsiye almanın hata yapmaktan kaçınmayı kolaylaştırdığını bilmekte bu nedenle kendilerine aşırı güvenmekten uzak durmaktadırlar. Dolayısıyla yenilikçi bireylerin ihtiyatlı bir özgüvenlerinin olduğunu ileri sürmek mümkün görünmektedir.

2. *Yenilikçiler yaratıcı gurulardır*: Yenilikçilerin merak ve algılama yetenekleri son derece gelişmiştir. Bu, yenilikçi bireylerin sosyal olgulara diğer kimselerin

bakmadığı yerden bakmalarına ve kimsenin bakmadığı yerlerde ihtiyaç ve fırsatları daha iyi belirlemelerine olanak tanımaktadır.

3. *Yenilikçiler yeni deneyimlere açıktır:* Yenilikçiler yeni deneyimlere açıktır. Aslında, açıklığın yenilik yapma yeteneğini öngören en önemli kişilik boyutlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Bu yenilikçi insanlar, her gün karşılaştıkları farklı muğlak ve belirsiz durumlarla kolaylıkla baş edebilmekte ve şüphe veya korku durumlarında karar verirken sorun yaşamamaktadırlar. İnovasyon yolu her ne kadar uzun ve genellikle karanlık olsa da bu cesur bireyler ortaya çıkabilecek yeni deneyimleri sabırsızlıkla beklemektedirler.

4. *Yenilikçiler değişim tarafından harekete geçirilir ve motive edilir:* Yenilikçiler, doğal olarak değişimle motive olmaktadır. Bazen dışsal bir ödül olmasa bile ürünleri, hizmetleri veya durumları iyileştirmekten keyif almaktadırlar. Bir değişime katkıda bulunmak için büyük bir iç motivasyonları ve genellikle güçlü bir kişisel inisiyatifleri vardır. Bu, yenilikçilerin davranışının kendi kendine başladığı, proaktif olduğu ve engellerin üstesinden gelebileceği anlamına gelmektedir.

5. *Yenilikçiler dirençli ve tutkuludur:* Yenilikçiler son derece dayanıklı ve hedeflerine tutkuludurlar. İlk denemelerinde hayal kırıklığı yaşasalar bile asla pes etmemektedirler. Bu dayanıklılık özelliği genellikle başarmaya çalışılan şeye duyulan tutku ile ilişkilendirilmektedir. Yenilikçilerin bu tutkularının temelinde, başarmaya çalıştıkları şeyin değeri ile karşılaştırdıklarında başarısızlığın ve olumsuzluğun hiçbir şey olmadığı şeklindeki iç inançları yatmaktadır. Bu coşku onları dirençli kılan ve tüm zorluklara rağmen ilerleyebilmelerini sağlayan şeydir.

Elçi (2008: 35) yenilikçilerin kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Hedefe odaklanmakta, ne istediklerini bilmekte ve bundan ödün vermemektedirler.
- Hata yapmaktan korkmamaktadırlar. Hata yapsalar dahi hatalarından dersler çıkarıp öğrenmeyi bilmekte ve yaptıkları hataları nadiren tekrarlamaktadırlar.
- Geniş bir perspektife ve vizyona sahiptirler.
- Fırsatları herkesten önce fark etmekte ve çarpıcı fikirler geliştirebilmektedirler.

- Yüksek motivasyona sahip ve disiplinlidirler.
- Özgüvenleri yüksek, olumlu ve yapıcı bir şekilde düşünebilen, iş birliğine açık, kolay iletişim kurabilen ve ağlarını sürekli genişletebilen insanlardır.

3.8. Bireysel Yenilikçilik Kavramı Ve İlgili Yaklaşımlar

Bireysel yenilikçilik, sosyal yaşamın ve insan faaliyetlerinin herhangi bir alanında görülen olağanüstü yenilikçi başarılarda tezahür eden yeni fikirlerin üretilmesiyle başlamaktadır. Larisa V. Shavinina'ya göre, bireysel yenilikçilik, bireysel yeniliğin tüm tezahürlerinin (özellik ve karakteristiklerinin) taşıyıcısı olarak işlev gören bir bireyin bilişsel deneyiminin örgütlenmesinin sonucudur. Bilişsel deneyim, belirli bir gerçekliğin birey tarafından nasıl algılandığını, bir bireyin etrafındaki dünyayı nasıl gördüğünü, anladığını ve yorumladığını bir başka ifadeyle bireyin entelektüel dünya görüşünü ifade etmektedir (Shavinina, 2003: 31).

Bireysel yeniliğin özü, bireyin entelektüel dünya resminin benzersizliğine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yenilikçilerin kendilerini çevreleyen gerçeklikte neler olup bittiğine dair benzersiz görüş, anlayış ve yorumları bireysel yeniliğin bilimsel anlayışının anahtarıdır.

Larisa V. Shavinina (2003: 31) bireysel yeniliğin beş düzeyde sunulduğunu ileri sürmektedir. Bunlar;

- (1) yenilik için bir gelişimsel temel,
- (2) yeniliğin bilişsel temeli,
- (3) yeniliğin entelektüel özelliklerinin (tezahürlerinin) seviyesi,
- (4) yeniliğin üst bilişsel özelliklerinin (tezahürlerinin) seviyesi ve
- (5) yeniliğin biliş dışı özelliklerinin (tezahürlerinin) seviyesidir.

Bireysel yenilikçilik, bireylerin yeni olana karşı risk alma, uyum sağlama, kabullenme, tolerans gösterme ve yeniye ait tecrübelerle açık olma gibi durumlarını belirtmektedir (Shavinina, 2003; Korucu ve Olpak, 2015: 115). Bireysel yenilikçilik, "sosyal sistemin diğer üyeleri ile ilişki içinde olan bireyin yeni fikirleri benimseme hızının derecesi" olarak tanımlanmaktadır (Coşkunkurt, 2013: 48; Flynn ve Goldsmith, 1993: 1106).

Bireysel yenilikçilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için “yenilik” ve “yenilikçilik” terimlerinin tanımlarının ortaya konulması gerekmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere yenilik TDK tarafından “yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği veya eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme” olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik ise yine TDK tarafından “yenilikçi olma durumu” şeklinde açıklanmaktadır. Dolayısıyla bu tanımlardan hareket edildiğinde yenilikçiliğin bireylerle ilgili bir özelliği ve yeniliği kabul etme ve benimseme durumunu ifade etmesine karşın yeniliğin daha çok fikir ve nesnelere ilgili olduğunu ileri sürmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle yenilik sürecinin süjesini yenilikçilik, objesini ise yenilik oluşturmaktadır.

Goldsmith ve Foxall’a (2003: 324-325) göre bireylerin yeni olan şeylere karşı tepkilerini karakterize eden bireysel farklılıklar olarak tanımlanan bireysel yenilikçilik olgusunu kavramsallaştırma da üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Davranışsal Yaklaşım (Behavioral), Genel Kişilik Özelliği Yaklaşımı (Global Personality Trait) ve Etki Alanına Özgü Kişilik Özelliği (Domain-Specific Personality Trait) Yaklaşımlarıdır. Her bir yaklaşım araştırmacıların yenilikçiliğe nasıl bakmasını, onun nasıl değerlendirmesi gerektiğine ait farklı bakış açılarını ve yargıları içermektedir.

1. Davranışsal Yaklaşım (Behavioral Approach)

Yenilikçiliğe ilişkin davranışsal bakış açısı, kavramı benimseme eylemi ile tanımlamaktadır. Bu nedenle bireyler ve tüketiciler, yeni bir ürünü benimseyip benimsemelerine bağlı olarak yenilikçi olarak belirlenmektedir. Ayrıca sahip oldukları yenilikçilik derecesi, yenilikle karşılaştıktan sonra söz konusu yeniliği ne kadar çabuk diğer bir ifadeyle yeniliği ne kadar kısa sürede benimsediklerine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bireysel yenilikçiliği kavramsallaştırılmasına yönelik bu basit, zamana dayalı yaklaşım, ürün-pazar yaşam döngüsünün birbirini takip eden her aşamasında tüketicilere sunulan dış ödülleri vurgulayan, yeniliklerin yayılmasına yönelik sofistike bir davranışsal yaklaşıma yol açmıştır.

Yenilikçiliğin davranışsal perspektifi kavramı; bir yeniliğin benimsenmesi veya benimsenmemesi zamanı açısından tanımlamaktadır. Bireyler, yeni bir ürünü satın almalarına bağlı olarak yenilikçi veya yenilikçi olmayanlar olarak sınıflandırılmaktadır. Alternatif olarak, yeni bir ürünün pazara girdiği andan itibaren ölçülen benimseme sürelerini dikkate alarak benimseyenlerine göre

derecelendirilmesidir. Yenilikçiliğin “zamansal kavranışı” olarak adlandırılan bu yaklaşım, yenilikçiliği ölçmek için yıllardır en yaygın kullanılan yolu oluşturmaktadır. Ne var ki, benimseme zamanı yöntemiyle yenilikçiliği ölçmeye çalışmanın birçok sakıncalı tarafı bulunmaktadır. Sosyal bilimciler genellikle bir yeniliğin benimsenme zamanını açıklama ve tahmin etmede teorik olarak en alakalı ve güçlü kavramlardan biri olan yenilikçilik kavramını kullanmaktadırlar. Yenilikçilik varsayımsal veya örtük bir yapıdır ve bireyler arası kişilik farklılıklarını ifade etmektedir. Yeni bir ürünün benimsenme düzeyi kısmen yenilikçilik ile açıklanan bir davranıştır. Doğal olarak daha yüksek yenilikçilik seviyelerinin daha hızlı benimsemeye yol açtığı kabul edilmektedir (Goldsmith ve Foxall, 2003: 324-325).

2. Küresel Kişilik Özelliği Yaklaşımı (Global Personality Trait Approach)

Küresel Kişilik Özelliği Yaklaşımı, yenilikçiliğin bir tür kişilik özelliği olduğunu savunmaktadır. Kişilik özelliklerinin, insanları farklılaştıran nispeten kalıcı davranışsal ve bilişsel kalıplar olduğu düşünülmektedir. Yenilikçilik, yeni ve farklı olana verilen tepkileri tanımlamaktadır. Bu tepkiler, değişime ve yeniliğe karşı çok olumlu bir tavırdan çok olumsuz bir tutuma kadar değişiklik gösterebilmektedir. Bu kişilik özelliği nüfus ekseninde ele alındığında, söz konusu tutumun çan şeklinde normal bir dağılımı izlediği varsayılmaktadır. Jackson’ın (1976: 9) kişilik teorisinde yenilikçiliği; uyum, risk alma veya hoşgörü gibi diğer kişilik özelliklerinden birisi olarak değerlendirmiştir.

Küresel bir özellik olarak yenilikçilik en iyi şekilde standartlaştırılmış bir öz bildirim yoluyla ölçülmektedir. Bu tür ölçekler normalde sıkı doğrulama prosedürlerinin ürünleridir ve geleneksel güvenilirlik ve geçerlilik standartlarını karşıladıklarında güvenle kullanabilmektedirler. Söz konusu yaklaşıma göre bireyler, yenilikleri denemeye istekli, risk almaya eğilimli ve deneyime açık olma gibi kişilik özelliklerine sahiplerse yenilikçi olarak görülmektedirler. Literatürde Küresel Kişilik Özelliği Yaklaşımı kapsamında yenilikçiliği değerlendirmek üzere dört farklı ölçeğin kullanıldığı ileri sürülmektedir. Bunlar; Jackson Kişilik Envanteri (1976), Kirton Uyum-Yenilik Envanteri (1976), NEO Kişilik Envanteri (1978) ve Yenilikçilik Ölçeği’dir (1977) (Goldsmith ve Foxall, 2003: 324-325).

3. Etki Alanına Özgü Kişilik Özelliği Yaklaşımı (Domain-Specific Personality Trait Approach)

Küresel Kişilik Özelliği Yaklaşımına alternatif olan Etki Alanına Özgü Kişilik Özelliği Yaklaşımı yenilikçiliği, pazarlamada tahmin ve açıklama amacıyla alana özgü bir özellik olarak düşünmenin yararlı olduğunu savunmaktadır. Yani, tüketicilerin belirli ürün kategorileri içinde az ya da çok yenilikçi olduğu düşünülmektedir (Goldsmith ve Foxall, 2003: 324-325).

Yenilikçiliği, küresel kişilik özelliğine benzer bir bakış açısıyla bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır. Küresel kişilik bakış açısından farklı olarak, bireylerin ilgi duydukları ürün alanlarına göre örneğin film meraklıları, modacılar veya şarap uzmanları gibi yenilikçilik özelliklerinden bahsedilmektedir. Bu yaklaşıma dayalı olarak geliştirilen en önemli ölçek, Etki Alanına Özgü Yenilik Ölçeği'dir (Goldsmith ve Foxall, 2003: 324-325).

3.9. Bireysel Yenilikçiliği Engelleyen Unsurlar

Yenilik literatüründe yenilikçiliği engelleyen unsurlar hakkında en bilindik araştırmalardan biri Gundy'e ait bulunmaktadır. Gundy, bireysel yenilikçilik engellerini beş kategoriye ayırmıştır. Bunlar;

- (1) Yapısal engeller,
- (2) Sosyal/Politik engeller,
- (3) Usule ilişkin engeller,
- (4) Kaynak engelleri ve
- (5) Bireysel engeller olarak sıralanmıştır. Bu kategorilerdeki engellerin çoğu birbiriyle ilişkilidir (Soliman, 2005: 95).

1. *Yapısal engeller:* Yapısal engeller kategorisindeki başlıca engeller; (a) tabakalaşma, (b) biçimlendirme, (c) merkezileştirme ve (d) uzmanlaşma olarak belirlenmiştir. Çoğu durumda, yapısal bir engelin yeniliği ne ölçüde engelleyeceği, ilgili yenilik aşamasına bağlı bulunmaktadır. Örneğin, teklif aşamasında bazı engeller sorunlu olabilmekte, ancak uygulama sırasında bu sorun olmayabilmektedir (Soliman, 2005: 95).

a. *Tabakalaşma*, ödüllerin bir organizasyon içinde dağılımı (Hage ve Aiken, 1970), statü derecesi, uyumluluk ve organizasyon içi hareketlilik kolaylığı açısından tanımlanmaktadır. Bu engellenmenin nedenleri olarak (1) dikkat ve enerjiyi fikir önerilerinden saptıran statü farklılıkları ile meşgul olunması, (2) algılanan statü farklılıklarının risk alma istekliliğini azaltan güvensizlik yaratması, (3) yüksek statü pozisyonunda bulunan kişilerin yeni fikirlerin gelişimine direnç göstermesi ve (4) yukarı doğru iletişim değerlendirme korkusu gösterilmektedir.

b. *Biçimlendirme*, bir kuruluşun, üyelerinin rol performansında önceden öngörülen kuralları ve prosedürleri vurgulama derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin öngörülen şekillerde davranması bekleniyorsa ve yenilik öngörülmemişse doğal olarak daha az fikir teklifi üretilecektir. Ancak, resmileştirmeye eşlik eden amacın teklifi, yeni fikirlerin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırabilmektedir (Soliman, 2005: 96).

c. *Merkezileşme*, karar verme yetkisinin örgütün üst kademelerinde toplanması anlamına gelmektedir. Güç ve otoritenin yoğunlaşması ve bunların karar alma sürecine katılım üzerindeki etkisi, bir organizasyonun merkezileşme derecesini etkilemektedir. Bazı çelişkili araştırma sonuçları olmasına rağmen, merkezileştirme fikir önerileriyle olumsuz, benimseme ile olumlu yönde ilişkili olabilmektedir. Bu güç ne kadar yoğunlaşırsa ve alt düzey katılım miktarı ne kadar azsa, damlayan fikirlerin sayısı o kadar azalmaktadır.

d. *Uzmanlık* (bazen farklılaşma veya karmaşıklık olarak adlandırılır) tipik olarak bir organizasyon içinde var olan mesleki değişkenlik derecesi olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlaşma yüksek olduğunda (ve dolayısıyla fikirlerin çeşitliliği ve çapraz aşılması yüksek olduğunda) fikir önerilerinin başlatılması ve fikirlerin benimsenmesi kolaylaşmaktadır.

2. *Sosyal/politik engeller*: Bu engeller çoğunlukla kuruluşlar içindeki normlar ve güçle ilgili etkilerle ilgili bulunmaktadır. Kabul edilen davranış ve güç standartları birçok örgütsel süreci olumlu etkiliyor olsa da bazı normlar ve güç inovasyon üzerinde etkili olabilmektedir (Soliman, 2005: 96).

İnovasyonu olumsuz etkileyebilecek güç etkileri arasında güç ilişkileri ve statü farklılıkları üzerine genel bir vurgu bulunmaktadır (yani, politik bir sistem olarak organizasyon). Ayrıca fikirlerin benimsenmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmaya yardımcı olmak için fikir savunucularının cesaretini kıran bir ödül sistemi ve daha

düşük seviyede profesyonellik eksikliği de yenilikçiliği olumsuz olarak etkileyen sosyal ve politik engeller arasında yer almaktadır (Soliman, 2005: 97).

3. *Usule ilişkin engeller:* Prosedürel engeller de denilen usule ilişkin engeller genellikle yeniliği engelleyen politikalar, prosedürler ve düzenlemelerle ilgilidir (Soliman, 2005: 97).

Bu kategorideki bazı engellere örnek olarak (1) yöneticileri yaratıcı bir ortam inşa etme yeteneklerinden ziyade analitik becerileri temelinde teşvik etmek, (2) kısa vadeli planlamaya vurgu yapmak, (3) harcamalardan kaçınma arzusunun özendirilmesi, (4) mevcut yasalarla çelişen yenilikler yapmak, (5) statükoyu koruma arzusu ile işleri farklı yapmamak, (6) iç taahhüt yerine harici bir ödül sistemini aşırı derecede vurgulamak, (7) inovasyon sürecinde düzenli ilerleme beklemek / talep etmek ve inovasyondan daha çok planlama taktiklerini vurgulamak, (8) inovasyon sürecinde çok erken ayrıntılı kontrol uygulamak gösterilebilir (Soliman, 2005: 97).

4. *Kaynak engelleri:* Bu engeller insan, zaman, para, hammadde ve bilgi gibi finansal, fiziki ve beşerî kaynaklar için geçerlidir. Bir yeniliği sık sık uygulamak, kaynakların bir alandan diğerine kaydırılmasını gerektirmektedir. Bu değişim, bazı durumlarda, inovasyon sürecini olumsuz yönde etkileyen iç çatışmalara neden olabilmektedir (Soliman, 2005: 97).

5. *Bireysel/tutumsal engeller:* Bu engeller bireysel olarak örgüt üyelerinden kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda kısmen örgüt ikliminden de kaynaklanabilmektedir. Risk, belirsizlik ve başarısızlık korkusu bireysel ve tutumsal engeller arasında yer almaktadır. Bu kategoride ayrıca çatışma yaratma potansiyeline sahip olan ve dolayısıyla benimsemeyi veya uygulamayı engelleyen bireysel özellikler de bulunmaktadır. Bireylerin ihtiyaç, değer ve algılarındaki temel farklılıklar yenilik sürecini engelleyebilmektedir (Soliman, 2005: 98).

Becker ve Whisler'in belirttiği gibi, yenilik literatürünün basit sistem unsurları doğrultusunda organize edildiği görülmektedir: Girdiler, çıktılar ve süreçler. Girdiler, kuruluşları inovasyona yatkın kılan değişkenlerdir. Bu perspektiflerin üçü de birbiriyle ilişkilidir, öyle ki birindeki bir değişiklik diğer iki perspektiften birini etkileyebilmektedir (Soliman, 2005: 98). Yenilik sürecindeki başarısızlığın başlıca nedenleri şu şekilde belirtilmektedir (Elçi, 2008: 47):

- Şirkette yenilik bilincinin eksikliği,

- Şirketin ulaşacağı hedeflerin belirsizliği ve/veya yokluğu,
- Yönetici ve işverenlerin şirkete yeterince sahip çıkmamaları,
- Şirket içinde ekip ruhu eksikliği ve takım çalışmalarının yetersizliği,
- Şirketin hedeflerini, bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ve şirket stratejisindeki yenilik (inovasyon) rolünü gösteren yazılı bir iş planının olmaması,
- Şirketin hedeflerini gösteren iş planının hazırlanmasında çalışanların görüş ve önerilerine yer verilmemesi,
- Şirketin yazılı bir iş planı olmasına rağmen, söz konusu iş planının tüm yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenmeyip kâğıt üzerinde kalması,
- Şirketin yenilik hedeflerinin bulunmaması, hedefler olsa bile ölçülmesine ve değerlendirilmesine imkân verecek şekilde tanımlanmamış olması,
- Yenilik sürecini yönetmek için gerekli sistemlerin kurulmaması, sistemler bulunsa bile, uygulama söz konusu olduğunda bunların kullanımında yeterlilik ve ciddiyetin gösterilmemesi,
- Yenilik sürecinin başarısını ve etkinliğini izlemek ve değerlendirmek için iyi bir sistem olmaması,
- Yenilik konusunda şirket dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla iş birliği yapılmaması ve
- Yenilikte iş birliğinin rekabet gücünü tehlikeye atacak bir faktör olarak görülmesi

3.10. Bireysel Yenilikçiliği Destekleyen Unsurlar

Bir şirketin yararlanabileceği yenilik kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Elçi, 2008: 31):

- Çalışanların fikirleri,
- Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri,
- Tedarikçilerden gelen geri beslemeler, fikirler ve öneriler,
- Rakiplerin yeni ürünleri, hizmetleri, pazarlama yöntemleri, Ar-Ge faaliyetleri,
- Teknolojik gelişmeler,

- Patentler, faydalı modeller ve tasarımlar.

Türkiye’de Capital ve IBM’in iş birliği ile gerçekleştirilen araştırmada, şirketleri yenilikçi yapan unsurlar “yenilik yönetiminin” kapsamını ön plana çıkarması açısından önem taşımaktadır. Bu unsurlar (Capital, 2006: 74-78);

- Ar-Ge politikaları ve yüksek bütçe uygulamaları,
- Farklılaşma ve inovasyon stratejileri,
- Yönetim ve pazarlamada inovasyon uygulamaları,
- Sürekli yeni ürün ve hizmet geliştirmeleri,
- Çok sayıda buluş yapabilmeleri,
- Sadece üründe değil, süreçlerde de inovasyon yapabilmeleri,
- İnovasyonu “müşteriyi dinleyerek” yapmaları,
- Ürün ve hizmette tasarım odaklı çalışmaları,
- Yeni ürünlerinin başarı oranının yüksek olması,
- İnovasyonun CEO düzeyinde bir strateji olması,
- Yetenekli mühendis ve tasarımcıların bulunması,
- Dünyaya teknoloji ihraç edilmesi olarak sıralanmaktadır.

Şirketleri yenilikçi yapan unsurları dikkate alarak, yeniliği yönetme becerisine sahip olabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Ecevit Satı, 2013: 49):

- a. *Liderlik ve risk alma özelliğine sahip olmalıdır:* Tüm düzeylerdeki çalışanlar büyük sorumluluklarla yeni roller üstlenmeli; birbirleriyle sınırlı ilişkileri olan gruplar yerine iş birliği için bir araya gelmiş ekipler oluşturulmalı; daha verimli ve daha etkin bir ortam yaratılmalıdır. Yeniliği başarıyla yönetebilmek için; işletmenin özel bilgi, deneyim ve bunlar kullanma yeteneği olmalıdır.
- b. *Kurumsal stratejinin en önemli bölümünü inovasyon stratejisi oluşturmalıdır:* Bu stratejinin amaçlarının başında işletmeye özel bilginin toplanması ele alınmasıdır. İnovasyon stratejisi, teknolojiye mevcut ve beklenen gelişmeleri, tehditleri ve pazardaki talepleri değerlendirmeyi sağlayacak şekilde hızla değişen karmaşık dış ortamla başa çıkmasını sağlayacak biçimde şekillendirilmelidir (Ecevit Satı, 2013: 50).

- c. *İç yapılar ve süreçler potansiyel olarak birbiriyle çelişen gereksinimleri düzenlenmelidir:* Bu kısımda amaç, teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün grupları içinde özel bilgilerin saptanmasını ve geliştirilmesini sağlamak ve bu bilgileri teknolojik alanlar, iş fonksiyonları ve ürün gruplarında kullanmalıdır.
- d. *Tek başına inovatif olamayacağı dikkate alınmalıdır:* Çoğu inovasyon birçok örgütün ortak çabasını kapsar. Bu durum özellikle bilgi yoğun teknolojileri kullanan endüstrilerde çok daha fazla dikkate alınmalıdır. Yeniliği yönetebilmek için firmalar arası iş birliği; teknolojik gelişmelerin ve pazara girmenin riskini azaltmak, büyük miktarlarda üretim yapmak, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için kullanılan önemli bir stratejidir.
- e. *İnovasyon stratejisinin “farklılaşmayı” sağlayacak atılımları tanımlaması gereklidir:* Bu atılımları yapabilmek için gereken eylemler de stratejilerde açıkça anlatılmalıdır. İşletmenin tüm birimleri inovasyon stratejisinin uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Bu nedenle, stratejinin ilgili birimler arasında sinerji yaratmayı amaçlayarak tasarlanması büyük önem taşımaktadır. Diğer önemli bir nokta ise, inovasyon stratejisi, inovasyon yatırımlarında önceliklerin belirlenmesini sağlamaktadır (Ecevit Satı, 2013: 51).

3.11. Bireysel Yenilikçilik İle İlgili Yapılmış Olan Çalışmalar

Scott, Susanne ve Bruce (1994) bireysel yenilikçi davranış modelini geliştirmek ve test etmek üzere yeniliğin öncüllerini belirlemek için bir dizi araştırma yürütmüşlerdir. Liderliğin yenilikçi davranışları, bireysel problem çözme biçimlerini ve çalışma grubu ilişkilerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini varsayarak, önerilen modelin parametrelerini eşzamanlı olarak test etmek için yapısal eşitlik analizi kullanılmıştır. Çalışmada test edilen modelin yenilikçi davranıştaki varyansın yaklaşık % 37'sini açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Guastello tarafından 1995 yılında yapılan çalışma, lider özelliklerinin yaratıcı çalışma gruplarının yönetimi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada katılımcılar birbirlerini kolaylaştırıcı tarz, yenilikçi katkı ve liderlik davranışı açısından değerlendirmektedirler.

Mary Ann Glynn tarafından 1996 yılında yapılan çalışmada örgütsel yenilik temelde bilişsel olarak görülmekte ve örgütsel zekâ kavramı üzerinden yenilikle ilişkilendirilmektedir. Bireysel ve örgütsel zekâ benzer bir biçimde işlevsel olarak kurumsallaştırılmıştır. Bağlamsal faktörlerle yönetilen zekâ türlerini ve seviyelerini örgütsel yenilik sürecinin başlatma ve uygulama olmak üzere iki aşamasıyla ilişkilendiren kavramsal bir çerçeve önerilmiştir.

Kleysen ve Street (2001) çalışmalarında bireysel yenilikçi davranışın çok boyutlu bir ölçüsünü geliştirmiş ve test etmişlerdir. Yenilikçilikle ilgili birçok davranış tanımından hareketle beş boyuttan oluşan varsayılmış bir faktör yapısını; fırsat keşfi, üretkenlik, biçimlendirici araştırma, şampiyonluk ve uygulama olarak belirlemişlerdir. Bununla birlikte, beş faktörün tümünü temsil eden maddelere dayanan tek faktörlü bir ölçüm 0,95'lik bir alfa güvenilirliği ile sonuçlanmış ve böylece genel olarak yenilikçi davranışın çok boyutlu bir kavramsallaştırmasını desteklemiştir.

Choi ve Price (2005) kişi-çevre uyumu literatüründen yararlanarak anlamlı boyutlarda kişi ve yenilik arasındaki bilişsel karşılaştırmaların örgütsel üyelerin yeniliklere tepkilerini belirlediğini öne sürmüşlerdir. Spesifik olarak, iki farklı tipte kişi-yenilik uyumu yapısının (değer uyumu ve yetenek uyumu) çalışanların uygulama ve uygulama davranışına olan bağlılığını farklı şekilde öngördüğünü varsaymışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, inovasyon değerleri ile kişisel değerler arasındaki uyumun, çalışanların uygulamaya bağlılığıyla uygulama davranışından daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu, oysa gerekli yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki uyumun, uygulamaya bağlılıktan daha güçlü bir şekilde uygulama davranışıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kerem Kılıçer ve Hatice Ferhan Odabaşı tarafından 2010 yılında yapılan çalışmanın amacı, 1977 yılında H. Thomas Hurt ve diğerleri tarafından geliştirilen Yenilikçilik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlamasını yapmaktır. Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek geçerli ve güvenilir bulunarak yenilikçilik ve türevleri ile ilgili çalışmalar açısından Türkçe akademik çalışmaları için uygun bulunmuştur.

Kılıçer (2011), Bilgisayar Eğitimi ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) bölümü öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profillerini belirlemeyi ve yenilikçiliğin önündeki algıladıkları engelleri keşfetmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Türkiye genelinde gerçekleştirilen çalışmada tekil ve ilişkiyel anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2008-2009 bahar döneminde devlet ve vakıf üniversitelerinin BÖTE bölümlerinde okuyan 1149 son sınıf öğrencisi oluşturmuştur. Veri toplamak için Bireysel Yenilikçilik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmış versiyonunu kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, BÖTE bölümleri öğretmen adaylarının üçte ikisinin yüksek veya orta düzeyde bireysel yenilikçilik sergilediğini, geri kalan üçte birinin ise düşük düzeyde bireysel yenilikçilik sergilediğini ve % 88,60'ının dikkate alınan kategoriler altında toplanabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bulgular hem belirsizliklere karşı risk almanın hem de yeniliklerin getirdiği değişikliklere uyum sağlamanın, öğretmen adaylarının daha az önemli ve güçlü yönleri olduğunu ortaya koymuştur. Son olarak da çalışma bulguları, BÖTE bölümlerinden öğretmen adaylarının kurumsal koşulları yenilikçiliğin önündeki temel engel olarak gördüklerini ve eğitimin kalite sorunlarını yenilikçiliğin önündeki birincil engel olarak algıladıklarını göstermektedir. Çalışma sonuçları ile ilgili olarak, BÖTE bölümleri, kurs çeşitliliğini arttırmaktan eğitim kalitesini yükseltmeye ve Millî Eğitim Bakanlığı ile iş birliği yapmaktan sosyal projelere katılmaya kadar yenilikçilik bağlamında faaliyetlerini güncelliyor görünmektedir. Bu bağlamda, yenilikçiliğin psikolojik ve sosyolojik boyutlarını BÖTE bölümleri ile ilişkilendiren daha ileri araştırmalar gerçekleştirilmeli ve bu çalışmaların sonuçları bölümlerinin sürekli gelişimine katkıda bulunmak için etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Hammond, Neff, Farr, Schwall ve Zhao 2011 yılında yaptıkları meta analiz çalışmalarında bireysel faktörlerin, işin özelliklerinin ve çevre faktörlerinin yenilik (inovasyon) sürecinin aşamalarıyla orta derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Shavinina (2011) tanınmış yenilik liderlerinin otobiyografik ve biyografik bilgilerine dayanan ve bir dizi bağımsız araştırma yönünü entegre eden çalışmasında, bir yenilik liderliği teorisi sunmaktadır. Teori, yenilik liderliğinin doğasını bireysel düzeyde açıklamayı amaçlamaktadır, bu nedenle bazı bireyler, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler şeklinde yeni fikirleri hem üretmekte hem de uygulamaya geçirmekte çok başarılı olmaktadır.

Korucu tarafından 2015 yılında yapılan çalışma Bilgisayar Eğitimi ve Öğretim Teknolojileri Bölümü öğrencilerinin bireysel yenilik kategorilerine göre dağılımlarının belirlenmesi ve incelenmesini hedeflemiştir. Öğrencilerin yenilik özellikleri ile farklı değişkenler (cinsiyet, sınıf seviyesi, haftalık internet kullanım süresi ve internet kullanımına ilişkin tutumlar) arasındaki ilişkilerin ele alındığı

çalışma 2013-2014 eğitim-öğretim bahar döneminde Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 292 öğrenciden toplanan verilerin analizi sonucunda, bireysel yenilik özelliklerinin erken çoğunluk kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin yenilik özelliklerinin sınıf düzeyinde anlamlı farklılık gösterirken cinsiyet, haftalık internet kullanım süresi ve internet kullanımına yönelik tutumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Akçöltekin (2017) tarafından yapılan araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin eğitim araştırmalarına yönelik tutumlarının bireysel yenilikçilik algılarına göre değişimini incelemektir. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Ardahan ve Kars Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak liselerde görev yapan 341 branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” ve “Eğitim Anketleri Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Bu tanımlayıcı çalışmada verilerin analizinde standart sapma, aritmetik ortalama, Pearson ürün moment korelasyonu ve çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları bireysel yenilikçiliğin değişime direnç ve deneyime açıklık boyutları ile öğretmenlerin eğitim anketlerine yönelik tutumlarının olumlu ve anlamlı olarak yordadığını göstermektedir.

Akgün (2020) tarafından yapılan çalışma yenilikçi olma ve yenilikçi bireyler yetiştirme sorumluluğunun yanı sıra, yükseköğretimin kadın temsilcileri için yenilikçiliğin önündeki engelleri belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın uygulama kısmında Bireysel İnovasyon Ölçeği ve İnovasyonun Önündeki Engeller Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma 15 üniversite üzerinde yapılmıştır. Üniversitelerin web sitelerinde yer alan e-posta adreslerinden elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin son derece yenilikçi olduğu belirlenmiştir.

Akdeniz (2020) tarafından yapılan araştırmanın temel amacı, inovasyonu geliştirmeye yönelik eğitim programının öğretmenlerin bireysel inovasyon davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Yenilik eğitimi programının öğretmenlerin bireysel yenilik davranışları üzerindeki etkisi, nicel araştırma yöntemlerinden kontrol gruplu yarı deneysel bir çalışma yapılarak incelenmiştir. İnovasyon eğitim programı oluşturulurken, Bireysel İnovasyon Davranışı Ölçeği ve inovasyona ilişkin yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan yararlanılmıştır. Yeniliği

geliştirmeye yönelik eğitim programının temel amacı, değişen ve gelişen dünyanın eğitimden beklentilerine yönelik yenilikçi fikirler ışığında eğitimin geliştirilmesini sağlamak ve okulları daha etkin ve verimli hale getirmektir. Verilerin analizinde etki büyüklüğünün hesaplanmasında bağımlı ve bağımsız gruplar t-testi ve kohen d testi kullanılmıştır. Çalışmaya başlarken seçilen deney ve kontrol gruplarının denklikleri ölçülmüştür. Deney grubu ile kontrol grubu arasında anlamlı bir fark olmadığı gerekçesiyle eğitime başlanmıştır. Kontrol grubundaki katılımcıların bu süreçte benzer araştırmalar yapmaması ve herhangi bir mesleki gelişim programına katılmaması gerektiği söylenmiştir. Süreç sonunda deney grubu ön test ve son test puanları karşılaştırılmış ve iki test arasında anlamlı bir fark olduğu ve katılımcıların bireysel yenilik davranışlarında olumlu bir artış olduğu tespit edilmiştir. Kontrol grubunun ön test ve son test puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı, katılımcıların bireysel yenilikçiliğinde artış veya azalma olmadığı belirlenmiştir. Bu da gönüllülük eğitim programının öğretmenlerin bireysel yenilik davranışlarına olumlu katkı sağladığını göstermektedir.

4. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ

4.1. Örgüt İklimi Kavramı Ve Önemi

Literatür anlamında değerlendirildiğinde örgüt ikliminin endüstriyel ve örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında uzun bir hikayesi bulunmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990: 9). Örgütsel iklim araştırmalarının başlangıcı Lewin'in (1951) deneysel olarak oluşturulmuş sosyal iklimler ve doğallığın nitel gözlemlerine dayanmaktadır (Denison, 1996: 623). Lewin ve çağdaşları örgütsel iklim terimini "örgütlerin tutumlarını, duygularını ve sosyal süreçlerini" tanımlamak için kullanmışlardır (Ashkanasy ve Jackson, 2001: 399). Söz konusu çalışmalarda örgütsel iklim enformel kültürün, yönetsel ve liderlik ikliminin bir uzantısı olarak algılanmaktadır.

Örgüt iklimi, örgütsel işleyiş için örgüt üyeleri tarafından takip edilen yolları ve yöntemleri kapsayan çalışma atmosferiyle ilgilenmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi örgüt üyeleri tarafından deneyimlenen, onların davranışlarını etkileyen ve nispeten örgütün kalıcı niteliğidir (Taguiri ve Litwin, 1968: 25).

Örgütsel iklim, örgüt üyelerinin örgütlerinin temel unsurlarını paylaştıkları algılarıdır (West vd., 1998: 262). Muschinski, iklimin hem nesnel hem de algısal özelliklerini saptamış ve onu "yaşayan ve insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan çalışma ortamının ölçülebilir özellikler kümesi" olarak tanımlamıştır (Muschinski, 1976: 372). Reichers ve Schneider (1990: 22) iklimin paylaşılan algı boyutunu "hem resmi hem de resmi olmayan kurumsal politikalar, uygulamalar ve de prosedürler" olarak vurgulamıştır.

Denison iklim tanımındaki bir başka bakış açısını, iklimin "psikolojik iklim" mi yoksa "örgütsel iklim" mi olduğuna vurgu yaparak gündeme getirmektedir (Denison, 1996: 623). Schein'e göre (1992: 9) örgütsel iklim, bir grupta fiziksel düzen ve örgüt üyelerinin birbirleri, müşterileri veya diğer yabancılarla etkileşimde bulunma biçimleriyle iletilen duygudur.

Örgütsel iklim, çalışanların olaylara, uygulamalara ve prosedürlere ilişkin ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış algılarıdır. Ayrıca, iklim bir kuruluşun uygulamalarının ve prosedürlerinin bir sonucu olduğundan, farklı organizasyonel uygulamaların ve prosedürlerin farklı organizasyonel iklimler üretmesi gerekmektedir (Schneider vd., 1992: 705).

Parker ve arkadaşları (2003: 391) örgüt iklimini öznel ve nesnel bakış açılarına göre iki farklı şekilde ele almışlardır. Öznel odak noktasından örgütsel iklim, grup üyelerinin örgütsel olaylara ilişkin deneyimlerini ve paylaştıkları anlam oluşturma süreçlerini göz önünde bulunduran bir ana kurumdur. Bu bağlamda örgüt iklimi, çalışan etkileşim süreçleriyle bağlantılı bir sosyal kolektifin özelliklerini oluşturmaktadır. Nesnel odak noktasından örgüt iklimi ise bir organizasyonun çalışanları, müşteri hizmetleri, yenilikçilik ve eğitim transferi gibi operasyonlarını gösteren karakteristiğidir. Dolayısıyla örgüt iklimi, “örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt içindeki insanların davranışlarını etkileyen özellikler” olarak tanımlanmaktadır (Gilmer, 1966: 57).

Litwin ve Stringer (1968: 1) algıyı iklim tanımlarına dahil etmişler ve iklimi “insanların kolektif algılarına dayanan ve davranışlarını etkilediklerini gösteren çalışma ortamının ölçülebilir bir dizi özelliği” şeklinde tanımlamışlardır. Organizasyon iklimi, bir organizasyonu tanımlayan ve

- a. Organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran,
- b. Göreceli olarak zaman içinde kalıcı olan ve
- c. Organizasyonda insanların davranışlarını etkileyen özellikler dizisi olarak tanımlanmıştır (Forehand ve Gilmer, 1964: 362).

Moran ve Volkswain (1992: 20) örgütsel iklimi daha kapsamlı bir şekilde tanımlamışlardır. Yazarlara göre örgüt iklimi bir organizasyonu diğer organizasyonlardan ayıran nispeten kalıcı bir özelliğidir ve aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- a. Özerklik, güven, bağlılık, destek, tanınma, yenilikçilik ve adalet gibi boyutlara göre üyelerin örgütleri hakkındaki kolektif algılarını somutlaştırmaktadır,
- b. Üye etkileşimi ile üretilmektedir,
- c. Durumu yorumlamak için bir temel olarak hizmet etmektedir,
- d. Örgütsel kültürün yaygın norm değerlerini ve tutumlarını yansıtmaktadır ve
- e. Davranışı şekillendirmek için bir etki kaynağı görevi görmektedir.

Örgütsel iklim terimi ilk kez 1930’larda kullanılmaya başlanmış ve 1960’larda çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Halphin ve Croft (1962), Litwin ve Stringer (1968), Forehand (1968), Likert (1967), Campell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) ve Taugiri (1968) bu terimi tanımlarıyla netleştirmişlerdir. Söz

konusu yazarlar tarafından yapılan farklı iklim tanımları aşağıda açıklanmıştır (Alay, 2016: 7):

- Tagiuri'ye göre (1968) örgütsel iklim, organizasyondaki bireyler tarafından test edilen ve davranışları etkileyen bir dizi çevresel özelliktir.
- Litwin ve Stringer (1968) iklim kavramını, bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan bir grup çevresel özellik, beklenti ve dürtü olarak tanımlamaktadırlar.
- Owens (1970) örgütsel iklimi, bireylerin örgüt ortamındaki çeşitli görüşlere ilişkin algılarının toplamı şeklinde değerlendirmektedir.
- Denison'a göre (1990) örgütsel iklim, bireyler tarafından gösterilen kolektif bir anlayış ve tepkidir.
- Griffin'e göre (2001) örgütsel iklim, bireylerin davranışlarını etkileyen, kademeli olarak devamlılık kazanan ve örgütleri birbirinden ayıran bir dizi özelliktir.
- Silva (2004) örgütsel iklimi; örgütsel değerler, inançlar, normlar, prosedürler ve faaliyetler hakkında oluşturulan ortak bir algı olarak tanımlamaktadır.
- Gök (2009) örgüt iklimini, çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve ortak algılarını kapsayan örgütün içsel özellikleri ve çalışma ortamı atmosferi olarak tanımlamaktadır.
- Balcı'ya göre (2011) örgütsel iklim, bir işyerinde dolaşırken hissedilen hava olarak tanımlanabilmektedir.
- Castro ve Martin (2013) örgütsel iklimi, örgütsel çevrenin karakteri veya kişiliği olarak tanımlamaktadırlar.
- John'a göre (2014) örgüt iklimi, çalışma ortamında var olan insanlar tarafından test edilen bir dizi çevresel özelliğin görece kalitesidir.
- Eroğlu ve Yılmaz'a göre (2015) örgütsel iklim ise çalışanlar, yöneticiler, iş süreçleri, hissedarlar ve dış müşteri beklentileri üzerinde etkili bir terimdir.

Yukarıda sıralanan çok sayıdaki tanımdan hareketle örgüt iklimini, işyeri faaliyetlerini yürütmek için paylaşılan algılar veya geçerli örgütsel normlar olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon iklimi, çalışanların performansını büyük ölçüde etkilemektedir çünkü çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütsel iklim, çalışanın kendini memnun ya da tatminsiz hissettiği çalışma ortamını belirlemektedir. Memnuniyet çalışanların verimliliğini belirlediği

veya etkilediği için, örgütsel iklimin çalışanların verimliliği ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Mathew ve Selvi, 2007: 62).

Örgütsel iklimin doğası aşağıdaki özelliklerden anlaşılmaktadır (Mathew ve Selvi, 2007: 64-65):

1. *Genel algı*: Örgütsel iklim, örgütün ne olduğunun genel bir ifadesidir. İnsanların örgüt hakkında sahip olduğu özet algıdır. Örgüt iklimi, insanların içinde çalıştıkları örgütsel iç ortam hakkındaki izlenimlerini aktarmaktadır.
2. *Somut olmayan kavram*: Örgütsel iklim nitel bir kavramdır. Örgütsel iklimin bileşenlerini nicel veya ölçülebilir birimlerle açıklamak çok zordur.
3. *Benzersiz ve farklı kimlik*: Örgütsel iklim, kuruluşa farklı bir kimlik vermektedir. Bir kuruluşun diğer kuruluşlardan ne kadar farklı olduğunu açıklamaktadır.
4. *Kalıcı kalite*: Örgütsel iklim belirli bir süre içinde oluşmaktadır. Örgütsel üyeler tarafından deneyimlenen iç çevrenin nispeten kalıcı bir niteliğini temsil etmektedir.
5. *Çok boyutlu kavram*: Örgütsel iklim bireysel özerklik, yetki yapısı, liderlik tarzı, iletişim modeli, çatışma derecesi ve iş birliğinden oluşan çok boyutlu bir kavramdır.

Çalışanlar, bilgilerini verimli şekilde kullanabilmek ve çalıştıkları kurumların rekabet avantajı kazanmalarına katkıda bulunabilmek için kendilerini geliştirmelerine ve işlerine daha fazla adanmalarına imkân verecek koşullara ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli bir işletme tarafından sağlanan koşulların değerlendirilmesinde yönetim uygulamaları, prosedürleri ve işletmenin diğer özellikleri hakkında çalışanlar tarafından paylaşılan gözlemler dizisi anlamına gelen örgüt iklimi en önemli göstergelerden birisidir (Payne, Pheysey ve Pugh, 1971: 46; Kopelman, Brief ve Guzzo, 1990: 297; Rosenstiel ve Bögel, 1992: 46).

Örgütsel iklim birçok faktörden etkilenmektedir. Rosenstiel ve Bögel'e göre örgüt iklimi yedi boyuttan oluşmaktadır, diğer bir ifadeyle söz konusu boyutlar örgüt iklimini etkileyen unsurlardır (Durniat, 2016: 46-49):

1. *Yönetimin niyetlerinin genel değerlendirmesi:* Örgüt iklimi çalışanları, üstlerinin iyi niyetleri ve çalışanların menfaatleri için gerçekten endişe duydukları konusunda ikna etmeyi ifade etmektedir. Söz konusu boyut, çalışanların yöneticilerine olan genel güvenini incelemektedir.
2. *İş arkadaşları:* Bu boyut çalışanlar arasındaki ilişkilerin kalitesini, karşılıklı güven düzeyini ve topluluk duygusunu değerlendirmektedir.
3. *Üstler:* Değerlendirme, üstler ile ilişkilere odaklanmaktadır. Söz konusu boyut yönetimin görevlerden çok insanlara yönelik yönelmediğine atıfta bulunmaktadır.
4. *İş organizasyonu:* Boyut, işin yapılandırılması, sorumluluk dağıtımı ve çalışanlar üzerindeki kontrol düzeyiyle ilgilidir. Ana yön, aşırı iş yükünün değerlendirilmesi ve görevlerin uygulanması için olumlu veya olumsuz bir şekilde düzenlenmesidir.
5. *Bilgi akışı ve iletişim:* Değerlendirme, iletişim yolu ve bilgi şeffaflığı düzeyiyle ilgilidir. Boyut aynı zamanda iletişim güvenilirliğinin ve iyi bilgilendirilmiş olma duygusunun değerlendirilmesini de doğrulamaktadır.
6. *Çalışanların çıkarlarını temsil etmek:* Bu boyut çalışanların haklarına, profesyonel grupların temsilcilerine saygı duymayı ve çalışanların çıkarlarını gözetmeyi ifade etmektedir.
7. *Ücretlendirme ve terfi fırsatları:* Değerlendirme, ücretlendirme sistemine atıfta bulunmaktadır.

İklim algılarının bütünsel doğasının, davranış ile sistemin uygulamaları ve prosedürleri arasında bir miktar uyum sağlamak için bir referans çerçevesi olarak işlev gördüğü iddia edilmiştir. Ayrıca, memnuniyet bir sistemin uygulamalarının ve prosedürlerinin kişisel bir değerlendirmesi olduğu için, sistemdeki insanlar memnuniyetleri konusunda örgüt iklimi tanımlamalarında daha az hemfikir olma eğiliminde olacaktır (Schneider ve Snyder, 1975: 474-475).

Burke ve Litwin (1992) iklimi, bireylerin sahip oldukları algılar açısından tanımlamakta olup; yerel iş birimlerinin nasıl yönetildiği ve kendilerinin ve meslektaşlarının işte beraber ne kadar etkili çalıştığı üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla analiz seviyesi gruptur, çalışma birimidir. İklim, örgütsel üyelerin algılarını değerlendirme açısından daha çok ön plandadır, oysa kültür daha çok inançlar ve

değerlerle tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün analiz seviyesi organizasyondur. İklim kuşkusuz kültürden etkilenmektedir ve insanların algıları her ikisini de tanımlamaktadır ancak farklı ve değişik düzeylerde (Burke ve Litwin, 1992: 526-527).

4.2. Örgüt İklimi Boyutları

İlgili literatürde örgütsel iklim kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutları ile tanımlanmıştır. Zammuto ve Krackover örgütsel iklimi aşağıdaki boyutları kullanarak ölçmüşlerdir (Burton vd., 2000: 7-8):

- *Güven*: Bir kuruluş çalışanlarıyla açık, paylaşımcı ve dürüst bir iletişim kurduğunda çalışanlarının yüksek düzeyde güvenini kazanmakta ve örgüt iklimi de yüksek düzeyde güven kimliği kazanmaktadır. Aksine bir kuruluş, çalışanlarına kapalı olduğunda, çalışanlar da iç dünyalarına çekilmekte, ilgi ve bilgilerini paylaşmamakta ve doğal olarak kuruluştaki endişe ve güvensizlik ortamı yaratılmakta ve düşük bir güven seviyesi ortaya çıkmaktadır.

- *Çatışma*: Bir kuruluşta bireyler arasında güç, hedef ve inançlar hususunda sürtüşme ve anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda yüksek düzeyde çatışma iklimine sahip olmaktadır. Aksine bir organizasyonda hedef ve inançlarda uyum olduğunda, bireyler arasında bir iş birliği ruhu yaratan düşük bir çatışma seviyesi ortaya çıkmaktadır.

- *Moral*: Bir kurumdaki çalışanlar; kurumlarından ve kendilerinden emin ve hevesli olduklarında yüksek moral seviyesine sahip çalışanlardan oluşan bir örgüt iklimine sahip olmaktadır. Buna karşın örgüt, çalışanları güven ve coşku duymadıklarında ve gelecekle ilgili bir amaç ve güven duygusuna sahip olmadıklarında düşük bir çalışan morali düzeyine sahip olmaktadır.

- *Ödüller*: Bireyler ödülleri adil olarak değerlendirip, ödüllerin paylaşımında önyargı veya iltimasa yer verilmediğini kabul ettiklerinde örgüt olumlu bir iklime kavuşmaktadır. Ancak bireyler ödüllerin belirlenmesi ve paylaşımında örgüt yönetiminin iltimas, önyargı ve işle ilgili olmayan kriterleri esas aldığını düşünmeleri durumunda örgütü adaletsiz olarak değerlendirmekte ve örgüt iklimi algıları olumsuzlaşmaktadır.

- *Lider güvenilirliği*: Bireyler liderliğine inandıklarında liderin güvenilirliği yükselmektedir. Liderin kararlarına ve eylemlerine saygı ve kabul duygusu artmaktadır. Ancak bireyler liderlerine saygı duymadıklarında ve otoritelerinin meşruiyetini sorgulayıp kabul etmediklerinde liderin güvenilirliği düşmektedir.

- *Değişime karşı direnç*: Bir kuruluşta bireyler arasında tembellik ve atalet duygusu yüksek olduğunda değişime karşı direnç de yükselmektedir.

- *Günah keçisi yapma*: Bir kuruluş, çalışanlarının eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeyip üst yönetim, personel, çalışanlar veya dışarıdakiler gibi başkalarına aktardıklarında inandıklarında yüksek düzeyde günah keçisi arayışına girmektedir. Öte yandan bir kuruluş, çalışanlarının eylemlerinin ve başarısızlıklarının sorumluluğunu üstlendiğine inandığında düşük bir günah keçisi arayışı seviyesine sahip olmaktadır.

Garcia'ya göre (2008: 26) örgüt iklimi, karar vermeye katılım, iş özerkliği ve iş çeşitliliği, denetim iklimi ve rol belirsizliği olmak üzere dört boyutla incelenmektedir:

- *İlk olarak*, örgütsel karar alma sürecine katılım, kuruma yönelik görüşleri etkileyebilmektedir. Kendilerine otonomi alanı sağlanan, inisiyatif kullanma noktasında cesaretlendirilen ve çalışma ortamlarını etkileyen kararlar alma fırsatı verilen bireyler kurumlarına daha fazla bağlı olabilmektedirler. Söz konusu boyut, örgütsel iklimin önemli bir unsuru olan iş memnuniyetini artırmaktadır.

- *İkincisi*, kişinin işini daha önemli, daha özerk ve daha zorlayıcı olarak algılaması yüksek iş tatmini ile sonuçlanmaktadır. Bu süreçler, örgütsel iklimi etkilemenin anahtarı olan işle ilgili davranışları ve tutumları etkilemektedir.

- *Üçüncüsü*, denetim desteği kapsamında sosyal destek, örgütsel iklimin açık bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Yani, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki daha fazla iletişim, çalışanları iş sorunları hakkında bilgilendirmektedir. Daha bilgili çalışanlar daha iyi kararlar alarak işlerine yönelik güvenin artmasına ve daha yüksek iş tatmininin ortaya çıkmasına yol açmaktadırlar. İş arkadaşları arasındaki destekleyici davranışlar ve çalışma grubu uyumu organizasyona yönelik aidiyet duygusunu oluşturmaya yardımcı olarak çalışma ortamına ve kuruma bağlılığı teşvik etmektedir.

- *Dördüncüsü*, rol belirsizliği ve çatışması iş-ev çatışmasını artırabilmektedir. İşyerinde rol çatışması yaşayan memurların evlerinde daha fazla çatışma yaşamaları olasıdır.

Jones ve James (1979: 218) örgütsel iklimi operasyonel hale getirmek için çok boyutlu bir yaklaşım kullanmış ve örgütsel iklimi altı boyut halinde tanımlamışlardır. Bunlar;

- a. Liderliğin kolaylaştırılması ve lidere sağlanan destek,
- b. Çalışma grupları arasındaki iş birliği, samimiyet ve sıcaklık,

- c. Çatışma ve belirsizlik düzeyi,
- d. Profesyonel ve örgütsel ruh,
- e. İşin zorluğu, önemi ve çeşitliliği,
- f. Karşılıklı güven.

Litwin ve Stringer'e göre (1968) örgütsel ortamı belirleyen dokuz iklim boyutu şunlardır (Muchinski, 1976: 373-374; Mok ve Au-Yeung, 2002: 130; Doğan ve Üngören, 2009: 44-45):

1. *Yapı*: Çalışanların örgütsel kural, düzenleme ve prosedürler hakkında sahip oldukları his ve bilgiler örgüt iklimini belirleyip şekillendirebilmektedir. Örgüt üyelerinin gruplardaki kısıtlamalar, iletişim ağı, organizasyon şeması, denetim şekli, formalleşme ve merkezileşme derecesi gibi organizasyon yapısı ve işleyişi ile ilgili algı ve bilgileri örgüt iklimini etkilemektedir.
2. *Sorumluluk*: Sorumluluk, bir çalışanın yaptığı işte patron olduğu duygusuna sahip olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işi ve görevi ile ilgili aldığı tüm kararları iki kez kontrol etmek zorunda kalmadan gereken kararı alıp uygulayabilme özgürlüğü sorumluluk duygusunu oluşturmaktadır. Bir organizasyonda çalışanlar sadece verilen emirleri yerine getiriyor, inisiyatif almaları engelleniyor ise bu yapıda sağlıklı bir sorumluluk anlayışından bahsetmek mümkün değildir.
3. *Ödül*: İyi yapılan bir iş için ödüllendirilme hem çalışan hem de işveren açısından son derece tatmin edici bir taktik olarak görülmektedir. Cezalardan ziyade olumlu ödüllerin vurgulanması istendik davranışları pekiştirmekte ve tekrar edilme olasılığını artırmaktadır. Ücret, terfi ve ödül politikalarının çalışanların tarafından adil olarak algılanması da örgüt iklimi açısından önem arz etmektedir. Örgütte ödül ve ceza mekanizmalarından hangisinin daha yoğun kullanıldığı iklimi şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır.
4. *Risk*: Organizasyonun riske bakış açısı ve çalışanlarını risk alma konusunda yönlendirmesi örgüt iklimini etkileyen bir başka boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun hesaplanmış riskler almaya yaptığı vurgu ya da güvenli davranma yönündeki yönlendirmeleri örgüt iklimini etkilemektedir. Çalışanlar kendilerini korumak için risk almaktan

kaçınma eğilimi gösterebilecekleri gibi bilinçli ve sistematik bir biçimde organizasyonları tarafından risk almaya teşvik edilmeleri de mümkündür.

5. *Sıcaklık*: Çalışma grubu atmosferinde hüküm süren genel dostluk hissi, beğenilme vurgusu, arkadaş canlısı ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı örgüt ikliminin sıcaklığını oluşturmaktadır. Organizasyonda var olan dostane çalışma ortamı ve çalışanların birbirlerine gösterdikleri yakınlık, bireyler ve birimler arasındaki iş birliğinin kalitesi sıcaklık boyutunu şekillendirmektedir.
6. *Destek*: Gruptaki yönetici ve diğer çalışanların algılanan yardımseverliği, ast ve üstlerin karşılıklı olarak desteğin önemine yaptıkları vurgu, çalışan ve yöneticilerin birbirlerine verdikleri desteğin kalitesi örgüt iklimini etkilemektedir.
7. *Standartlar*: Açık ve kapalı hedeflerin ve performans standartlarının algılanan önemi, iyi bir iş yapmaya yönelik vurgu, kişisel ve grup hedeflerinde temsil edilen zorluk örgüt ikliminin önemli unsurlarını oluşturmaktadır. Örgüt bünyesinde başarılı olmak için oluşturulmuş standartlar, söz konusu standartların sıradanlığı veya yüksekliği örgüt iklimini etkilemektedir.
8. *Çatışma*: Yönetici ve diğer çalışanların farklı görüşler duymak isteme yönündeki duyguları, bireylerin çatışma tolerans katsayıları, sorunları ve uyuşmazlıkları düzeltmek ya da görmezden gelmek yerine açık bir şekilde çözmeye verilen önem de örgüt iklimini etkilemektedir.
9. *Kimlik*: Bir şirkete duyulan aidiyet ve ekibin değerli bir üyesi olduğu duygusu kimlik kavramını tanımlamaktadır. Çalışanların kendilerini organizasyonun bir üyesi ve bir parçası olarak hissetmelerine yönelik her türlü örgütsel ve yönetsel çaba örgüt iklimi üzerinde çeşitli tesirler meydana getirmektedir.

Glisson (2007: 739) stresli iklim, işlevsel iklim ve etkileşimsel iklim olmak üzere üç farklı iklim türüne yansıyan ve rol çatışması, aşırı rol yüklemesi, duygusal tükenme, kişisel başarı, kişiselleştirme, büyüme ve başarı gibi boyutları olan bir İklim Ölçeği geliştirmiştir.

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970) Örgütsel İklim Ölçeğinin bireysel özerklik ve bağımsızlık, sıcaklık ve destek, ödül yönlendirme ve değerlendirme, duruma empoze edilen yapının derecesi boyutlarından oluştuğunu; Zammuto ve Krackover (1991) ise güven, çatışma, moral, ödül, değişime direnme, lider inanılabilirliği, günah keçisi yapma boyutlarından meydana geldiğini ileri sürmektedirler (Jallow, 2017: 12-13).

Furnham (1991) örgüt ikliminin boyutları olarak çatışma yönetimi, rol netliği, saygı, iletişim, ödül sistemi, planlama ve karar verme, yenilik, ilişkiler, hizmet kalitesi, yön bağlılığı ve moral, öğrenme ve eğitim, takım çalışması ve kariyer desteği gibi unsurları sıralamıştır.

Schneider, Brief ve Guzzo (1996) ise işin doğası, kişilerarası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası ve destek ve ödül odağını örgüt ikliminin alt boyutları olarak ileri sürmüşlerdir.

James ve Mckintyre (1996) iş mücadelesi ve özerkliği, rol stresi ve uyumu, dostluk ve sıcaklığı, liderliği kolaylaştırma ve destek ile çalışma grubu iş birliğini; Stringer (2002) yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek ve bağlılığı; Glisson (2007) rol çatışması, rollerin aşırı yüklenmesi, duygusal tükenme, kişisel başarı, kişiselleştirme, büyüme ve başarı, rol netliği ve iş birliğini; Momeni (2009) ise grup bağlılığı, sorumluluk, ödüller, açıklık, standartlar ve esnekliği örgüt ikliminin boyutları olarak değerlendirmişlerdir.

Mathew ve Selvi'ye (2007: 67) göre örgütsel iklim çok boyutlu bir kavramdır. Bir kuruluşun iklimini topluca temsil eden önemli boyutlar veya bileşenler aşağıda sıralanmıştır:

1. *Baskın yönelim*: Örgütün baskın yönelimi, iklimin önemli bir belirleyicisi ve üyelerin en büyük endişesidir. Eğer bir örgütte hâkim yönelim yerleşik kurallara ve düzenlemelere bağlı kalmaksa örgüt iklimi kontrol ile karakterize edilmektedir. Şayet örgütsel yönelim mükemmellik üretmekse diğer bir ifadeyle her türlü üretim sürecinde ve örgütsel faaliyetlerde mükemmelliğe ulaşmaksa, bu takdirde iklim başarı ile temsil edilmektedir.
2. *Kişilerarası ilişkiler*: Örgütlerdeki kişilerarası ilişkiler, gayri resmi (informel) grupların oluşma ve işleyiş biçimine yansımaktadır. Gayri

resmi gruplar da örgüte fayda sağlayabilmekte ancak bazı durumlarda örgütsel hedeflerin yerini alma risk ve potansiyelini de beraberinde getirebilmektedir.

3. *Çatışma yönetimi*: Organizasyonda, her zaman grup içi ve dışı çatışmalar olabilmektedir. Örgütsel iklim, bu çatışmaların ne kadar etkili yönetildiğine bağlı olarak şekillenebilmektedir. Etkin bir şekilde yönetilirse, organizasyonda bir iş birliği ortamı oluşmaktadır. Düzgün, sağlıklı, bireylere, gruplara ve örgüte fayda sağlayacak bir şekilde yönetilmezse güvensizlik ve iş birliğinden uzaklaşma atmosferi örgütü kapsamaktadır.
4. *Bireysel özerklik*: Bir organizasyonda çalışanlara yeterli çalışma ve yetki kullanma özgürlüğü verilirse, bu işlemlerde verimlilikle sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanlara tanınan bireysel özerklik, üst düzey yöneticilerin yükünü de hafifletmektedir.
5. *Organizasyonel kontrol sistemi*: Organizasyonun kontrol sistemi katı veya esnek olabilmektedir. Katı kontrol, organizasyonda bürokratik bir atmosfere yol açmaktadır. Buna karşın esnek bir kontrol sistemi çalışanların öz denetim yapmalarını teşvik etmekte ve ast-üst ilişkilerini daha ılımlı bir niteliğe büründürmektedir.
6. *Organizasyon yapısı*: Organizasyon yapısı, üstler ve astlar arasındaki kişiler arası ilişkilerin temeline hizmet etmektedir. Kimin kime karşı sorumlu olduğunu ve kimin kimi yönlendireceğini açıklamaktadır. Otoritenin merkezileşmesi, astların karar alma sürecine katılımını kısıtlamaktadır. Öte yandan, otoritenin ademi merkeziyetçiliği diğer bir ifadeyle yerinden yönetim (merkezkaç) anlayışının varlığı katılımcı bir karar alma ortamı oluşmasına zemin hazırlamaktadır.
7. *Göreve yönelik veya ilişkilere yönelik yönetim*: Hâkim yönetici tarzı, örgütsel iklimi de etkilemektedir. Görev odaklı yaklaşım, liderlik tarzının otokratik olacağı anlamına gelmektedir. Çalışanlar sonuç göstermek, diğer bir ifadeyle beklenen performansa ulaşmak veya cezaya çarptırılmak durumunda kalmaktadırlar. Göreve yönelik otoriter liderlik tarzı uzun vadede çalışanların moralinin düşmesine yol açmaktadır. Buna karşın yöneticiler ilişki odaklıysa, liderlik tarzı demokratik ve katılımcı tarzda olmakta ve örgüt iklimi düşünceli ve

destekleyici bir karaktere dönüşmektedir. İlişkilere yönelik yönetim tarzının uygulandığı organizasyonlarda çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmekte bu nedenle de çalışanlar arasında etkin bir ekip ruhu oluşmaktadır.

8. *Ödüller ve cezalar*: Ödül ve ceza sistemi de örgütsel iklimin önemli bir bileşenidir. Tasarlanan ödül sistemi performans ve verimlilikle doğrudan ilişkili ise çalışanlar arasında rekabet ortamı oluşmaktadır. Bu durumda çalışanlar çok çalışmayı ve promosyon ve maaş artışı şeklindeki ödülleri daha fazla kazanmaya motive olmaktadır. Ödül dağıtımında önyargı ya da mevcut ödül ve ceza sisteminin adilliği hususunda çalışanlar arasında negatif bir algı varsa bu durum çalışanların cesaretini kırmaktadır.
9. *İletişim*: Kuruluşun iletişim sistemi de örgütsel iklimi etkilemektedir. Bilgi akışı, yönü ve türü önemli iletişimin en önemli belirleyicileridir. Doğru iletişim sistemi astların fikir, öneri ve tepkilerini ifade edebilecek bir konumda oldukları, aksi takdirde hayal kırıklığına uğrayacakları anlamına gelmektedir.
10. *Risk alma*: Bir organizasyonda üyelerin risklere nasıl tepki verdikleri ve risk içeren durumlarda kimin yardımının daha çok arandığı örgüt ikliminin şekillenmesi açısından oldukça önemlidir. Bireyler korkmadan yeni fikirleri denemekte kendilerini özgür hissedersen, risk almaktan çekinmemektedirler. Böyle bir atmosfer, yenilikçi fikirlerin neşet bulmasına vesile olmaktadır.

4.3. Örgüt İklimi Türleri

Literatüde örgütsel bağlamda bürokratik, destekleyici, kapalı, açık, tanıdık gibi farklı iklim türlerinden bahsedilmektedir. *Bürokratik örgütler*; yetki ve sorumluluk hattı diğer bir ifadeyle hiyerarşik düzene, etkili ve güçlü bir iş kontrolüne, yapısal, katı bir düzen ve emir-komuta zincirine, ortak yapı ve iktidar süreçlerine sahip olan bir örgüt iklimini temsil etmektedirler. Buna karşın *destekleyici iklimlerde* diğer bir ifadeyle demokratik ve katılımcı organik örgütlerde ilişkiler, bireyleri sosyalleştiren güven, destek, dostluk ve özgürlüğe dayanmaktadır. Bu tür yenilikçi ortamlarda çalışanlar sonuç odaklı, baskın, dinç, meydan okuyan, girişimci ve aktif rol üstlenen bireyler konumundadırlar. *Açık iklimlerde* üyeler arası ilişkiler, iş birliği, saygı ve

açıklık ilkeleri doğrultusunda yürütülmektedir. Baba figürünün liderlik tarzı olarak benimsendiği örgütsel iklimde astların davranışları açıkken üstlerin davranışları kapalıdır. Yöneticiler katı ve otoriterdir ve söz konusu iklimlerde çalışanların uzmanlığı ve kişisel ihtiyaçları göz ardı edilmektedir. *Tanıdık iklim*, üstlerin davranışlarının açık ve üyelerin kapalı olduğu baba figürünün geçerli olduğu iklimin tam tersi durumdadır. Bu tür iklimlerde yöneticinin liderliği öne sürülmekte ancak astlar bundan habersizdir ve doğal olarak sorumluluk ve destek alamamaktadırlar. *Kapalı iklim* hem üstlerin hem de astların davranışlarının kapalı olduğu ortamları betimlemektedir. Üstler destekleyici değildir, katıdır, kısıtlayıcıdır ve kontrol edicidir. Söz konusu çalışma ortamında çalışanlar hoşgörüsüzdür, ilgisizdir ve üstlerine karşı şüphelidir (Ural, 2014: 145-165; Büte, 2011: 103-111).

Litwin ve Stringer liderlik özelliklerine göre farklı iklim türlerini ortaya koymaktadırlar (Litwin ve Stringer, 1968: 98-99'dan akt., Halis ve Uğurlu, 2008: 107-108):

Otoriter yapılandırılmış örgüt iklimi: Söz konusu örgüt ikliminde üstler resmi yapının sürekliliğini vurgulamaktadır. Organizasyon üyelerinin rolleri kesin çizgilerle belirlenmiştir. Çalışanlar, kendilerine resmi olarak verilmiş görevleri yerine getirmede tüm potansiyellerini kullanmaktan sorumludurlar. Ciddiyet, düzen ve disiplin yoğun bir şekilde vurgulanmaktadır. Tüm yönetim kademelerinde gerekli yetki uygulanmakta ve organizasyon kurallarına uymayan kişiler cezalandırılmaktadır. İletişim dikey formatta, resmi bir şekilde ve sadece işle ilgili konularda yapılmaktadır. Bu durum düşük iş doyumuna neden olmaktadır.

Demokratik dost örgüt iklimi: Bu ortamda gayri resmi bir yapı söz konusudur. Örgütsel yapıda grup sadakati, takım çalışması ve dayanışma davranışları hakimdir. Üstler de bunları davranışlarına yansıtmaktadır. Tüm seviyeler karar verme sürecine aktif bir şekilde katılmaktadır. Cezalandırma yerine cesaretlendirme ve yardım etme ön planda tutulmaktadır. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için periyodik grup toplantıları düzenlenmektedir. Bu tür bir iklim, örgüt üyeleri arasındaki birlik ve dayanışma hissini vurgulamaktadır. Kişilerarası ilişkilere iş mükemmelliğinden daha fazla önem verilmektedir. Söz konusu örgütsel iklimlerde iş tatmini yüksek iken verimlilik orta düzeydedir.

İş başarmaya yönelik örgüt iklimi: Bu ortamda, yüksek üretkenliğe değer verilmektedir. Tüm çalışanlar kendi hedeflerini oluşturmaya ve sorumluluk almaya teşvik edilmektedir. Yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yönetim tarafından desteklenmektedir. Çalışanlardan birbirlerinin yardımına koşmaları istenmekte ve hiçbir resmi iletişim sistemi baskın olarak kullanılmamaktadır. Çalışanların sürekli olarak performans geliştirmelerinin vurguladığı bu tür bir iklimin her zaman daha iyi performans gösterme eğiliminde olduğu düşünülmektedir.

Litwin ve Stringer'in yukarıda sıralanan örgüt iklimi türlerinin yanı sıra literatürde inovasyon, büyüme, liderlik, destek ve adalet gibi başka iklim türleri de ele alınmaktadır.

İnovasyon iklimi: Shalley ve Gilson (2004: 34), yenilikçiliğe izin verecek araç, prosedür ve kaynakların sağlanması yoluyla çalışanların yaratıcı olmaya teşvik edildikleri yenilik iklimini ele almaktadır. Ayrıca Carmeli ve Schaubroeck (2007: 37) yenilikçi iklimin, çalışanların organizasyonlarının yenilikçi olduğu konusunda sahip oldukları algılarına vurgu yapan öznel boyutundan bahsetmektedirler. Yenilikçi veya yaratıcı iklim, bir organizasyonun performansını artırmak için oldukça önemlidir ve organizasyonların ayakta kalabilmek için değişmeye ve yenilik yapmaya zorlandığı bir çağda yenilik iklimi organizasyonlar için bir gereklilik haline gelmiştir.

Büyüme iklimi: Büyüme iklimi, bir organizasyonda öğrenmenin önemini vurgulamakta ve çalışanların bir organizasyonda bireysel öğrenmeyi neyin etkilediğine ve neyin engellediğine dair sahip olduğu algıları içermektedir (Mikkelsen, Saksvik ve Ursin, 1998: 199). Meyers ve Smith (2000: 321), kariyer gelişim iklimini bir kuruluşun çalışanlarının gelişimine ve ilerlemesine verdiği önem olarak tanımlamaktadır. Söz konusu yazarlar tarafından kariyer gelişim iklimi olarak tanımlanan büyüme iklimi kavramı, büyüme ikliminin bileşenlerine bütünsel bir bakış sağlamaktadır. Büyüme iklimi, bir kuruluş için özellikle çalışan algısı açısından oldukça anlamlıdır. Çalışanlar, organizasyonda büyüme ve gelişme olanaklarının mevcudiyetinin farkına varırlarsa, organizasyonda kalma eğilimi göstermektedirler. Ancak çalışanlar, kişisel ve mesleki anlamda öğrenmelerine çok az önem verildiğini algılayarlarsa, muhtemelen organizasyondan gönüllü olarak ayrılmaktadırlar.

Liderlik iklimi: Chen ve Bliese (2002: 552) çalışanların, üstlerin kendilerine yönelik işle ilgili yön sağlama ve sosyo-duygusal destek verme algısını liderlik iklimi

olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda destekleyici liderlik iklimi, çalışanların liderlerinin destekleyici davranışları ve gelişimlerini nasıl teşvik ettikleri hakkındaki algılarını içermektedir. Liderlik iklimi, çalışanların ihtiyaçları ve refahı ile liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi teşvik eden bir ortamın kolaylaştırılması ile ilgilidir (Schyns, Van Veldhoven ve Wood, 2009: 651).

Destek ortamı iklimi: Bir organizasyondaki destekleyici ortam hem iş arkadaşlarından hem de denetçilerden kaynaklanmaktadır. Süpervizör desteği, çalışanın zor bir durumla karşılaşması durumunda süpervizörün şefkatli ve aktif yardım sunması olarak kabul edilimektedir (Bacharach ve Bamberger, 2007: 851). Gentry, Kuhnert, Mondore ve Page (2007: 1006), birçok kaynaktan alınan sosyal desteğe rağmen, çalışanların bunu iş arkadaşlarından ve liderlerinden almakla daha çok ilgilendiğini ve söz konusu desteğin çalışanın refah ve performansını iyileştirdiğini ileri sürmektedirler.

Adalet iklimi: Çalışanlar adaleti etkileşim, bilgi ve bilgi paylaşımı yoluyla algılamaktadırlar. Ekip tarafından bir bütün olarak algılanan adil muameleye ilişkin grup düzeyindeki algılamaya “farklı ekip düzeyi algısı” adı verilmektedir (Colquitt, Noe ve Jackson, 2002: 84), Farklı ekip düzeyi algısı, sonuç ve davranışlarda denetleyici etkileşimler sonucunda oluşan ekip eşitliğine ilişkin “ortak görüşler” olarak tanımlanmaktadır (Moliner vd., 2005: 101).

4.4. Örgütsel Öğrenme Kavramı Ve Önemi

Domjan (2010: 17) öğrenmeyi davranış mekanizmalarında kalıcı bir değişiklik olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bireyin çevreyle girdiği etkileşim sonucunda davranışlarda meydana gelen kalıcı değişimlere öğrenme adı verilmektedir. Daha yaygın bir tanımda öğrenme, uygulama veya deneyimin getirdiği nispeten kalıcı bir davranış değişikliğidir. Ancak (Lachman, 1997: 477);

- a. Bir süreç olarak öğrenme tanımlanmalı ve davranışsal sonuçlardan veya bu sürecin ürünlerinden ayırt edilmelidir,
- b. Öğrenmede, mutlaka davranışta bir değişikliğin oluşması şart olmayıp; davranış, onu ortaya çıkaran uyarının etkililiğinde bir değişikliğe yol açarken nispeten değişmeden kalabilmektedir,
- c. Uygulama ve deneyim gibi belirsiz kelimelerin yerini, öğrenme sırasında olanları daha açık bir şekilde temsil eden kelimeler

almaktadır. Bu bağlamda öğrenme, duyular aracılığıyla işlevsel çevresel etkileşimin bir sonucu olarak uyarıcı-tepki ilişkilerinde nispeten istikrarlı bir modifikasyonun geliştirildiği süreçtir.

Örgütsel öğrenme özellikle Peter Senge'nin 1990 yılında yayınladığı "The Fifth Discipline" (Beşinci Disiplin) isimli eserinden sonra literatürde popüler hale gelmiş bir kavramdır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon Senge (1990: 8) tarafından, insanların gerçekten arzu ettikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri yer olarak tanımlanmaktadır. Yeni ve kapsamlı düşünce kalıplarının beslendiği, kolektif özlemlerin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli birlikte öğrenmeyi öğrendikleri yeri (Senge, 1990: 9) ifade eden öğrenen organizasyon, geleceğini yaratma kapasitesini sürekli olarak genişleten örgütleri tasvir etmektedir.

Garvin (1993: 80) öğrenen organizasyonu; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarmada ve davranışını yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde değiştirmede yetenekli bir organizasyon olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım da öğrenen organizasyonun, bireysel öğrenmeyi kolaylaştıran, organizasyon tarafından kullanılan ve yeni davranış ve uygulamaların sürekli gelişimini teşvik eden belirli bir organizasyonel ortam olarak ifade edilmektedir (Overmeer, 1997: 245-261).

Öğrenen kuruluşlar beş ana faaliyeti gerçekleştirmekte, diğer bir ifadeyle öğrenen örgütlerin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; i) sistematik problem çözme, ii) yeni yaklaşım ve deneyimlere açık olma, iii) kendi deneyimlerinden (hatta başarısızlıklarından) ve geçmiş tarihlerinden öğrenme, iv) başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve v) bilgiyi kuruluş genelinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarmadır. Her biri farklı bir zihin seti, araç kiti ve davranış kalıbı gerektirmektedir (Garvin, 1993: 81).

Senge (1990: 6-9) öğrenen organizasyonun beş disiplininin (boyutundan) bahsetmektedir. Söz konusu disiplinler;

1. *Sistem odaklı düşünme:* İzole bir şekilde değil, birbiriyle ilişkili eylemlerdeki kalıpları tanımak için kavramsal bir çerçevedir. Her şey birbiriyle ilişkilidir. Bu nedenle her şey bir bütünün parçası olarak algılanmalıdır.
2. *Kişisel ustalık:* Senge kişisel ustalığı profesyonellik olarak tanımlamaktadır. Söz konusu disiplin (boyut) ile herhangi bir çalışanın

görev alanında usta, uzman, özel becerilere ve belirli kişisel yetkinliklere sahip olması kastedilmektedir. Kişisel ustalığa sahip bireyler, önemli sonuçlara daha etkin bir şekilde ulaşmaktadırlar.

3. *Zihinsel modeller:* Zihinsel modeller her türlü model, şema, prototip ve genelleme ve hatta resim ve sembollerdir. Bu zihinsel modeller fikirlerimizi ve olayları algılama şeklimizi etkilemektedir. Organizasyonlar arası öğrenme, bu tür modeller kullanılarak geliştirilebilmektedir. Bu modellerle çalışmak için kendimize bakmalı, sahip olduğumuz şema ve sembollerini, eylemlerimizi ve çevremizdeki dünya anlayışımızı değerlendirmede kullanmalıyız.
4. *Paylaşılan vizyon:* Organizasyon çalışanları, gelecekle için ortak bir vizyona sahip olmalıdır. Ortak bir vizyona, ortak hedeflere ve ortak değerlere sahip olmadan öğrenen bir organizasyon olmak mümkün değildir. Organizasyondaki bireyler bir vizyona sahip olmalı ve sadece öğrenmek istedikleri için öğrenmelidirler, çünkü diğer insanlar onların öğrenmesini isterler.
5. *Takım öğrenimi:* Takım halinde öğrenmek için takım üyeleri arasında etkili bir iletişim olmalıdır. Üyeler arası etkin diyalog sayesinde daha önce kapatılan iletişim kanalları temizlenmektedir. Takım öğrenimi önemlidir çünkü çağdaş organizasyonlar ekip tabanlı organizasyonlardır. Üstelik ekipler öğrenmedikçe organizasyonel öğrenmeden bahsetmek mümkün değildir.

“Öğrenen Organizasyon” (learning organization) ile karıştırılabilecek “Organizasyonel Öğrenme” (organizational learning) terimi, bir organizasyonun problem çözme kapasitesini arttırmak ve bireysel, ekip ve organizasyonel seviyelerde performansın artmasına yol açacak şekilde davranışı değiştirmekle ilgili olarak tanımlanmaktadır (Buckler, 1998: 15-23).

Örgütsel öğrenme, çalışanların sık sık iş değiştirebildiği veya bildiklerini biriktirebildiği günümüzün iş yerinde özellikle önemlidir. Çünkü insanlar bir organizasyonda kendilerini farklılaştırmanın bir yolu olarak kişisel bilgilerini geliştirmek için çok zaman harcamaktadırlar. Kuruluşun bu öğrenmeyi destekleme, teşvik etme ve kullanma kapasitesini geliştirmeden bireyleri sürekli öğrenmekten sorumlu tutması yeterli gelmemektedir (Watkins ve Marsick, 2003: 133).

Simon (1969: 163) örgütsel öğrenmeyi, organizasyonun mevcut ve potansiyel problemlerinin bireyler tarafından artan anlayışlar ve geliştirilen çözümlerle yapısal unsurlarına ve sonuçlarına yansiyacak şekilde yeniden yapılandırılması olarak tanımlamıştır. Bu tanımda öğrenme, bir yandan içgörülerin geliştirilmesinden, diğer yandan yapısal ve diğer eylem sonuçlarından oluşmaktadır. Biri bilgi durumlarındaki bir değişikliktir ve açıkça algılanamamaktadır; diğeri ise genellikle örgütsel sonuç açısından daha kolay görülebilen bir değişikliği içermektedir. Daha da önemlisi, ikisi genellikle aynı anda gerçekleşmemektedir ki, bu durum ikisini birbirinden ayırma sorununu daha da önemli hale getirmektedir.

Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmenin üyelerin öğrenmelerinin birikimli sonucundan başka bir şey olmadığı sonucuna varmak yanlış bir değerlendirme olur. Organizasyonların beyinleri yoktur, ancak bilişsel sistemleri ve hafızaları vardır. Bireyler zaman içinde kişiliklerini, kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirdikçe, kuruluşlar da dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirmektedirler. Üyeler gelir-gider ve liderlik değişir, ancak kuruluşlar anıları, belirli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri zaman içinde korumayı sürdürmektedir (Hedberg, 1981: 6).

4.5. Örgütsel Öğrenme Süreci

Araştırmacılar bir zamanlar örgütsel öğrenmenin bilişlerde mi yoksa davranışta bir değişiklik olarak mı tanımlanması gerektiğini tartışmış olsalar da bu tartışma reddedilmiştir (Easterby-Smith, Crossan ve Nicolini, 2000: 786). Fiol ve Lyles (1985: 806) biliş-davranış tartışması üzerine derinlemesine analizler yapmışlardır. Bahsi geçen yazarlar “biliş ve davranış arasındaki farkı not etmenin çok önemli olduğunu, çünkü bunların yalnızca iki farklı fenomeni temsil etmekle kalmayıp, aynı zamanda birinin diğerinin doğru bir yansıması olmadığını” belirtmişlerdir. Öğrenmenin bilişte değişiklikler içerdiğini, adaptasyonun ise davranış değişiklikleri içerdiğini öne sürmüşlerdir.

Çoğu araştırmacı örgütsel öğrenmeyi, deneyimin bir işlevi olarak ortaya çıkan ve kuruluşun bilgisindeki bir değişiklik olarak tanımlamaya katılmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985: 806). Bu bağlamda bilgi hem gerçekleri beyan edici bilgiyi hem de prosedürle ilgili beceriler ve rutinleri kapsayan bilgiyi içermektedir.

Örgütsel öğrenmenin bilgiyi yaratmak, muhafaza etmek ve aktarmak olmak üzere üç alt aşamadan oluşan bir süreci bulunmaktadır. Kuruluşlar deneyimlerden öğrendiklerinde, kuruluştaki yeni bilgiler yaratılmaktadır. Bilgi daha sonra tutulabilmekte ve böylece zaman içinde bir miktar kalıcılık sergileyebilmektedir. Bilgi ayrıca birimler içinde ve arasında aktarılabilir. Bilgi aktarımı yoluyla, bir birim diğerinin deneyiminden etkilenmektedir (Argote ve Ingram, 2000: 150-169).

Fisher ve White (2000: 245) örgütsel öğrenmeyi hem dış hem de iç ortamlardan bilgi toplamayı içeren, organizasyonun tüm seviyelerindeki üyeler tarafından onaylanan yansıtıcı bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Kuruluşun davranışında ve kullanımdaki teorilerinde kalıcı değişikliklere neden olan eylemleri teşvik etmek için kullanılabilen, ortak yorumlarla sonuçlanan kolektif bir duyumsama süreci olarak ele alınmıştır.

Öte yandan Huber'in (1991: 89) belirttiği gibi "bir varlık, bilgiyi işleyerek potansiyel davranışlarının yelpazesinin değişip değişmediğini öğrenmekte ve benzer bir bakış açısını paylaşmaktadır (Brown ve Duguid, 1991: 48). Fisher ve White davranışları etkileyerek "işyerinde öğrenmenin katılan topluluklar ve kişisel kimlikler açısından anlaşılma ve oluşturulma" kısmına vurgu yaparak örgütsel öğrenme sürecinin gözlemlenebilir kısmını, yani değişen davranışları dile getirmektedirler. Benzer bir şekilde Dodgson da (1993: 383) örgütsel öğrenmenin yansıtıcı doğasını vurgulayarak sadece bir firmanın ne bildiği veya sahip olduğu beceriler değil, aynı zamanda bunları nasıl kullandığı fikrine atıfta bulunmaktadır.

Fiol ve Lyles (1985: 810), alt düzey ve üst düzey öğrenmeyi şu şekilde ayırt etmektedir:

Alt düzey öğrenme: Odaklanmış öğrenme olup, geçmiş davranışların yalnızca tekrarı olabilmektedir ve genellikle kısa vadeli ve geçicidir. Yalnızca belirli bir öğeyi yakalayan, rutine dönük ve tek döngülü bir öğrenme türüdür.

Üst düzey öğrenme: Yeni eylemlerle ilgili karmaşık kuralların ve ilişkilerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Olaylar arasında nedensellik anlayışının geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda üst düzey öğrenme tüm organizasyonu etkileyen ve çift döngülü bir öğrenme türüdür.

Trujillo ve Jackson (2005: 181) örgütsel öğrenmeyi, bir grubun üyelerinin stratejik karar verme, taktik planlama veya tasarım ya da operasyonel faaliyetleri

geliştirebilecek yeni bilgi veya teknolojik yetenekler edindikleri bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan yeni beceriler ve bilgiler, her bir üyenin bildiklerinin veya yapabileceklerinin toplamından daha fazlası anlamına gelen örgütsel düzeyde bir öğrenmedir.

Literatürde genel anlamda kabul gören örgütsel öğrenme süreci, her biri ayrı ayrı analiz edilebilen dört bileşenden oluşmaktadır (Romme ve Dillen, 1997: 70; Lutes, 2001). Söz konusu örgütsel öğrenme sürecinin bileşenleri; bilgi edinme, yorumlama, dağıtma ve saklama adımlarından oluşmaktadır. Bilginin örgütsel hale gelmesi, yani grup hedeflerine açıkça bağlı, birçok farklı grup üyesi tarafından erişilebilir ve bireysel üyelerin kaybına dirençli hale gelmesi için dört sürecin tamamı gerçekleşmelidir. Dört süreç, bir ilerlemenin ardışık aşamaları değildir; bunlar birbirleriyle ilişkilidir ve bağlama bağlı olarak farklı sıralarda gerçekleşebilmektedir (Trujillo ve Jackson, 2005: 182).

1. Edinme aşaması: Bu aşamada gruplar, performanslarını değerlendirmeye ve iyileştirmeye yardımcı olmak için mevcut faaliyetleri ve gelecekteki davranışlarını değiştirebilecek potansiyel olarak faydalı yollar hakkında bilgi edinmektedirler. Gruplar hem dış kaynaklardan hem de veri madenciliği yaparak veya dahili olarak geliştirerek yeni bilgiler edinebilmektedirler (Trujillo ve Jackson, 2005: 183).

2. Yorumlama aşaması: Daft ve Weick (1984: 294) yorumu, bilginin anlamlandırıldığı süreç olarak tanımlamışlardır. Söz konusu aşama aynı zamanda olayları tercüme etme ve paylaşılan anlayışlar ve kavramsal şemalar geliştirme süreci olarak da ifade edilmektedir (Daft ve Weick, 1984: 286).

Edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bir grubun değerini ve anlamını yargılayabilmesi gerekmektedir (Huber, 1991: 91). Etkili bir şekilde öğrenmek için, bir grubun mevcut bilgileri yorumlama ve üç aktivite sınıfı hakkında yargılarda bulunma becerisine sahip olması zorunlu olmaktadır (Trujillo ve Jackson, 2005: 185):

- *Mevcut faaliyetler:* Grubun eylemleri etkili mi? Grubu genel stratejik hedeflerine doğru götürüyorlar mı? Grup bu eylemleri daha başarılı kılmak için nasıl değiştirebilir? gibi soruları soruşturmalıdır.

- *Gelecekteki olası faaliyetler:* Yeni bir taktik veya teknoloji gruba yardımcı olur mu? Grup, bu taktiği veya teknolojiyi kullanmak için neye ihtiyacı olduğunu biliyor mu? Grup onu başarılı bir şekilde kullanabilecek mi?

- *Daha eski veya geçersiz bilgi ve prosedürler:* Eski bilgiler hala yararlı mı? Yerleşik rutinler hala etkili mi? Daha yeni işletim prosedürlerini benimsemek için atılmaları gerekir mi (Hedberg, 1981: 3-27; McGill ve Slocum Jr., 1993: 67-79).

3. *Dağıtım aşaması:* Organizasyonel biçimde bilgi edinme, öğrenmek için gerekli ancak yeterli bir koşul değildir. Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgi dağıtılmalı, yorumlanmalı ve saklanmalıdır. Dağıtım, özellikle öğrenme sürecini ilerletmede kritik bir rol oynamaktadır, çünkü bir kuruluş içinde bilgi ne kadar geniş bir şekilde dağıtılırsa birden çok şekilde yorumlanması olasılığı o kadar artabilmektedir. Bilginin yorumlanmasının ardından dağıtım, bilginin depolanmasını kolaylaştırmada ve daha sonra kullanılmak üzere kullanılabilirliğini artırmada da merkezi bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, etkili dağıtım, bir kuruluşun öğrenmesinin bozulma riskini önemli ölçüde azaltmaktadır (Huber, 1991: 100).

4. *Depolama aşaması:* Daha yeni kuruluşlar, grup bilgilerini depolamak için genellikle neredeyse yalnızca bireysel grup üyelerinin hafızalarına güvenmektedirler. Gruplar, gelecekte erişebilmelerini sağlamak için bilgileri depolamalıdır. Bununla birlikte, bireysel hafıza ve anılar oldukça savunmasızdır (Carley, 1992: 23; Kim, 1993: 53) bu nedenle, yerleşik gruplar aşağıdaki gibi diğer depoları tercih etme eğilimindedir (Trujillo ve Jackson, 2005: 187):

- *Dil, ritüeller ve semboller:* Grup kültürü ve dili, bir grubun faaliyetleri hakkında düşünme ve belirli işlevleri yerine getirme şeklini tanımlamada önemli bir rol oynamaktadır.

- *Örgütsel yapı:* Organizasyon yapıları, grup üyelerinin neyle ve nasıl etkileşime girdiğini, grup içindeki belirli faaliyetlerin veya alt birimlerin nasıl yönetildiğini ve organizasyon içindeki sorumluluk ilişkilerini tanımladığından bazı organizasyonel bilgi türlerini kurumsallaştırmada kalıcı bir yol sağlamaktadır.

- *Yazılı ve yazılı olmayan çalıştırma yönergeleri:* Kılavuzlar, tarifler ve belirli işlem prosedürleri, bir grubun görevleri yerine getirdiği süreçleri özel olarak tanımlamakta ve bu nedenle grup bilgisini açık biçimde yakalamaktadır. Çalıştırma yönergeleri, grup üyeleri arasında kolayca aktarılabilen bir grup bilgisi deposu sağlamaktadır.

4.6. Örgütsel Öğrenme İklimi Kavramı

Örgütsel iklim ile ilgili örgütsel literatürdeki çalışmalar Lewin (1951) tarafından yapılan tanım üzerine kurulmuştur. Lewin, iklimi fizyolojik çevrenin bir işlevi şeklinde düzenlemiştir. Genel anlamda örgütsel iklim, “çalışanların örgütsel uygulamaların, prosedürlerin, ödüllerin bir sonucu olarak örgüt atmosferini algılaması” olarak tanımlanmaktadır (Honey ve Mumford, 1996: 95-96; Schneider vd., 1994: 18).

Argyrs ve Schon’a (1996: 96) göre örgütsel öğrenme, bir organizasyon içindeki bireyler bir problem yaşadıklarında ve bununla organizasyon adına ilgilenmeye çalıştıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bir şekilde organizasyonun ihtiyaçlarına bağlanmaktadır. Bireysel öğrenme ve organizasyonel uygulamalar arasındaki önemli konular veya problemler arasındaki bu bağlantı, organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli bir koşul olarak görülmektedir.

Bir örgütte bireyler örgütsel iklim boyutlarından birini benzer şekilde algılasa, bu algılar bir araya getirilerek ortak iklimin bir göstergesi olarak kullanılabilir. Dolayısıyla psikolojik iklim bireylerin elindedir (James vd., 1988: 129).

Örgütsel iklim tanımları sıklıkla, örgüt üyelerinin belirli örgütsel nitelikleri nasıl algıladıklarına işaret etmektedir. Örgütsel iklim, belirli bir organizasyon ve/veya alt sistemleri hakkında algılanabilen bir dizi niteliktir. Kuruluş veya alt sistemleri, üyeleri ve çevresi ile ilgilenmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1974: 256).

The Human Side of Enterprise (İşletmenin İnsan Boyutu) adlı kitabında Douglas McGregor, örgütsel iklimin yöneticiler tarafından kurulduğunu açıklamış ve yöneticilerin yarattığı bu iklimin çalışanlara ilişkin kişisel değerlerine dayandığını da sözlerine eklemiştir (Schneider vd., 1996: 10). Lewin (1951), örgütteki bireylerin herhangi bir uyarıcı algılaması üzerine, psikolojileri açısından anlamlı olacak şekilde tepki verdiklerini ileri sürmüştür. Farklı türden uyarıcılara maruz kalan çalışanların bu uyarıcıları göreceli olarak homojen algıladıkları ve benzer şekilde yorumladıkları varsayılmaktadır (Schneider ve Reichers, 1983: 25).

Psikolojik iklimin, örgütteki bireylerin örgütün kendisini nasıl algıladıklarını açıkladığı iddia edilmektedir. Diğer bir ifadeyle psikolojik iklim, örgütsel özellikler de dahil olmak üzere çalışma ortamlarının bireyler için anlamı ve önemi açısından bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğini ve temsil edildiğini yansıtan bir dizi algıya atıfta

bulunmaktadır (James vd., 1988: 129). Bir organizasyondaki insanlar psikolojik iklim boyutuna ilişkin benzer algıları paylaşıyorsa, bu bireysel algıları organizasyonel iklimin bir göstergesi olarak birleştirmenin meşru olduğunu düşünmektedirler. Bu bakımdan örgütsel iklim bireylerin mülkiyetidir ve bir organizasyondaki bireylerin genel olarak organizasyonu nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (James vd., 1988: 129).

Glick (1988: 133-137), farklı bireysel algıları bir araya getirmek için çalışanlar arasında belirli bir düzeyde fikir birliği olması gerektiğini savunmaktadır. Bireylerin örgüte ilişkin algılarının önemli ölçüde farklı olması durumunda örgütsel bir iklimden söz etmenin mümkün olmadığını da sözlerine eklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel iklimin bireysel süreçlerin değil sosyolojik ve örgütsel süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel bir özellik olarak değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda Glick (1985: 613) örgütsel iklimi, “bireylerin eylemleri için örgütsel bağlamı tanımlayan psikolojik değil, geniş bir örgütsel değişkenler sınıfı” olarak tanımlamaktadır. Bu örgütsel değişkenler, insanlar arasındaki resmi veya gayri resmi ilişkiler ve anlamlı süreçlerdir (Baer ve Frese, 2003: 48). Benzer bir şekilde Schneider ve Reichers (1983: 21) örgütsel iklimi, insanlar arasındaki ilişkiler, öznel anlamlar ve siyaset gibi kavramların yardımıyla tanımlamışlardır.

İlgili alan yazında örgütsel iklim, çalışanların örgüt hakkındaki anlayışları olarak tanımlanmış ve bunun iki farklı kavramdan çıkarılabileceği ileri sürülmüştür. Bu kavramlardan birincisi, örgütün günlük yaşamındaki esneklik ve yaratıcılık miktarı ile, diğeri ise örgütün amaç ve hedefleri ile ilgilidir. Yazarlar, çalışanların örgütü algılama ve anlama şeklinin örgütsel politika, süreçler, prosedürler, günlük uygulamalar ve desteklenen ve ödüllendirilen davranışlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir (Schneider vd., 1996: 9). Altmann (2000: 62) ise, örgütsel iklimin temelde çalışanların çalışma ortamına yönelik ortalama algıları olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür. Ayrıca bu algının çalışanların işyerlerini nasıl tanımladıklarını da etkileyeceğini belirtmiştir. Yazar, örgütsel iklimin çalışanların işyerlerine yönelik tutumları ile ilgili olmadığını, ancak onların çalışma ortamı anlayışları ile ilgili olduğunu söylemiştir (Altmann, 2000: 62).

McGregor’un görüşüne göre örgütsel iklim bir kuruluşun güvenlik, hizmet veya yenilik hedefi gibi konular peşinde koştuğunda ortaya çıkan iklimidir. McGregor’un çalışması dört temel iklim boyutunu belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bunların ilk üçü

işlevle, dördüncüsü ise hedeflerle ilgilidir. Söz konusu boyutlar; kişilerarası ilişkilerin doğası, hiyerarşinin doğası, işin doğası ve destek ve ödüllerin odak noktasından oluşmaktadır (Schneider vd., 1996: 10).

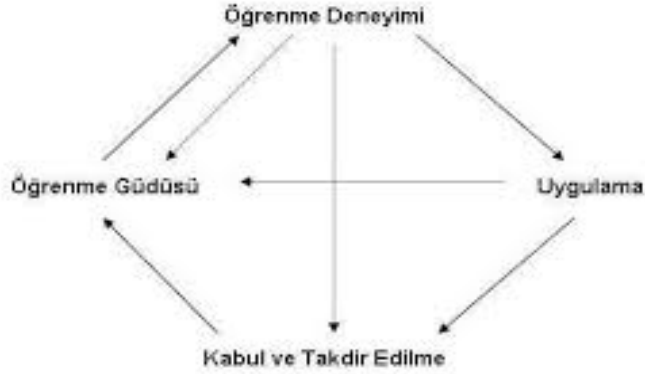
İşgörenlerin davranışı soyut ve yalıtılmış bir çevrede değil, diğer bireylerin olduğu, ast-üst ilişkisinin olduğu ve çeşitli politika, prosedür ve sistemlerle etkileşim içerisinde ortaya çıkmaktadır. Birey ile belirtilen unsurlar arasındaki etkileşim, içinde bulunulan kültürel özelliklere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, geçerlilik kazanmış genel kurallar bulunmamaktadır (Şencan, 1985: 126).

İşletmeler açısından öğrenme artık olmazsa olmaz koşullar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yönetimin en temel sorumluluklarından birisi ve yönetim uygulamalarının odak noktası, öğrenmeyi teşvik edici bir iklim geliştirmektir. Yönetimin görevi, kontrol etmek veya krizlerle uğraşmak değildir. Yönetimin görevi; yeni şeyler denemeyi teşvik etmek, açık iletişim ortamı oluşturmak, yapıcı diyalogu artırmak ve deneyimlerden öğrenmeyi sağlamaktır. Böyle bir ortamda, işgörenler de öğrenme noktasında üzerlerine düşeni yapacaklardır (McGill ve Slocum, 1993: 74).

Örgütsel öğrenme iklimi hem bireysel hem de toplu öğrenmenin olduğu ve öğrenme üzerine hiçbir engelin konulmadığı ortamlara denir (DeChant vd., 1996: 113). Fox, öğrenme iklimini, değer yapıları, biçimsel ve biçimsel olmayan amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi, kısıtlamalar ve ödüller aracılığıyla öğrenme gayretlerini destekleyen, engelleyen veya nötralize eden bir ortam olarak tanımlamıştır (Fox, 1986: 1102; Jude-York, 1991: 16).

Tannenbaum (1997: 438) öğrenme ortamını, iş ortamının bir parçası olarak görmekte ve iş ortamını öğrenmenin oluşmasında en fazla etkisi olan bir husus olarak tarif etmektedir. Bireysel düzeyde, sürekli öğrenme bir döngü olarak ele alınabilmektedir. Bu döngü dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; öğrenme deneyimi, uygulama, takdir edilme ve daha fazla öğrenmeye güdülenmedir. Birey, bir seminare katılarak, arkadaşından bir öğüt alarak veya bir projede görev alarak bir öğrenme deneyimi yaşamaktadır. Bu öğrenme deneyimi bireye, işyerine uygulayabileceği bir beceriyi geliştirmesini sağlamaktadır. Olumlu ortamlarda bu becerinin işe uygulanması takdir edilmektedir. Öğrenme, uygulama ve takdir edilme zinciri bireyin kendine yeterlilik duygusunu geliştirmekte ve yeni şeyler öğrenmek için bireyi

güdülemektedir. Böylece yeni öğrenme deneyimlerine katılmak için istek oluşmakta ve böyle ortamlarda öğrenmeye daha açık hale gelmektedir. Bu bireysel öğrenme döngüsü aşağıdaki Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Sürekli Öğrenme Döngüsü

Sürekli öğrenme döngüsü şeklinde kesik çizgi ile gösterilen içsel geribildirim okları vardır. Öğrenme deneyiminden öğrenme güdüsüne doğru olan ok, bazı bireyler için öğrenme eyleminin kendisinin güdüleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu olumlu bir ilişkidir ve teşvik edilmelidir. Fakat çalışanlar öğrendiklerini işe uygulama fırsatı bulamazlarsa, işletmeler bireylerin öğrenmesinden yararlanamayacaklardır (Tannenbaum, 1997: 438).

Öğrenme deneyimi ile takdir edilme arasındaki ok, bazı örgütlerde öğrenilen bilginin uygulanmasına bakılmaksızın öğrenme deneyimine katılanların ödüllendirildiklerini göstermektedir. Bu durum bazı örgütlerde bilgi sistemi ücreti şeklinde biçimselleştirilmiştir (Tannenbaum, 1997: 439).

Yukarıda görülen sürekli öğrenme döngüsü, bütün unsurların uygun bir şekilde var olduğu bir durumda sürekli öğrenmenin nasıl artacağını, herhangi bir noktadaki bağlantısızların ise öğrenmeye engel teşkil edeceğini göstermektedir. Öğrenme deneyiminin yeterli miktarda olmaması, yeni becerilerin uygulamasında karşılaşılan engeller ve yetersiz takdir ve kabul etme öğrenmeyi engellemektedir. Bir başka deyişle, öğrenme ortamı sürekli öğrenmeyi ya kolaylaştırmakta ve geliştirmekte ya da engellemektedir (Tannenbaum, 1997: 439).

Uygulamadan öğrenme güdüsüne doğru olan ok ise yeni fikir ve becerilerin işe başarılı bir şekilde uygulanmasının da örgütsel ödüllerden bağımsız olarak içsel bir

güdüleyici değeri olduğunu göstermektedir. Bu içsel güdülenme de olumlu bir unsurdur. Fakat dışsal bir teşvik olmaksızın pek çok çalışan eninde sonunda kendisini engellenmiş hissedecek, şevkini kaybedecek veya fikirleri ve başarılarının takdir edildiği ortamın olduğu işletmelere gidecektir. Öğrenilenlerin işe aktarılması deneyimi ve işin başarılması kişinin işten aldığı doyumunu artıracak ve işine daha bağlı olarak çalışmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 237).

4.7. Örgütsel Öğrenme İkliminin Bileşenleri

İnovasyonun amacı, üst yönetimin yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirme konusundaki hedeflerini belirlemek ve bunları görev beyanları ile çalışanlara açıklamaktır. İnovasyon sürecinde örgüt yönetiminin elinde sorunların farklı açılardan ele alınmasını teşvik eden uygulamalar için çok işlevli enstrümanlar bulunmaktadır. Bu bağlamda organizasyonun ödül sistemi, inovasyon ortamının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır, zira verilecek ödüller katkısına göre yeni fikirlerin ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Organizasyon tarafından yenilikçi çalışmalar için sağlanan desteğe gerekli malzeme, zaman ve paranın sağlanması, çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması ve yeni fikir geliştirme merkezi gibi yapısal düzenlemelerin yapılması örnek olarak verilebilmektedir. Sosyo-duygusal destek, çalışanları risk almaya ve aktif iş birliği yapmaya teşvik eden, hata ve başarı ile sonuçlansa bile iyi niyetli eylemlerde bulunmayı ve hatalardan ders almayı teşvik eden yönetimsel formları içermektedir (Çırpan, 1999: 37).

Örgütsel öğrenmeyi oluşturan unsurlar, araştırmacıların konuyu ele alış biçimlerine göre farklılık göstermiştir. Örgütsel öğrenme ikliminin oluşmasına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik çalışmalarda; yönetim uygulamaları ve biçimi (Lipshitz vd., 1996: 292-305; Tannenbaum, 1997: 439), sistem yaklaşımı (Lipshitz vd. 1996: 292-305; Stambaugh, 1995: 35-50; Senge, 1991), hataları hoş görme (Leonard-Barton, 1992; Schein, 1993: 7), öğrenme için ayrılan zaman (Jude-York, 1991); özerklik ve sorumluluk (DeChant, 1996), takım çalışması (Altman ve Iles, 1998: 50; Carley ve Harrald, 1997), ödül sistemleri (Tekarslan, 1984) ve sağlanan rehberlik ve destek (Carley ve Harrald, 1997; Ferris ve Fanelli, 1996) ele alınmıştır. Bartram ve arkadaşlarının (1993) geliştirmiş oldukları örgütsel öğrenme iklimi ölçeğinde de yönetim ilişkileri ve biçimi, öğrenme için ayrılan zaman, özerklik ve sorumluluk, takım çalışması, gelişme fırsatları, sağlanan rehberlik, iş ortamında var olan genel huzur olmak üzere yedi boyut yer almıştır.

Buna ek olarak Tannenbaum (1997: 439) örgütsel öğrenme iklimini ölçmeye yönelik olarak geliştirdiği ölçekte işletmelerde sürekli öğrenmenin olmasını etkileyen çalışma ortamının özellikleri olarak; bireylerin “büyük resmin” farkında olmaları, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve yeni şeyler öğrenebilecekleri işlerde görevlendirilmeleri, yeni fikir ve becerilerin denendiği durumlarda hataların hoş görülmesi, kişisel gelişimi teşvik edecek şekilde çalışanların öğrenmeden sorumlu tutulmaları ve beklentilerin yüksek olarak belirlenmesi, rol tanımlarının belirsizliği, araç ve gereç eksikliği, yetersiz personel, gerçekçi olmayan zaman baskısı gibi engellerin olmaması, yeni fikirlere değer verilmesi ve teşvik edilmesi, ilk amirlerin ve çalışma arkadaşlarının, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinde destekçi olmaları, yetiştirme programlarının etkili kullanılmasını destekleyen politika ve uygulamalar ele alınmıştır.

Örgütsel öğrenme ikliminin bileşenleri aşağıdaki başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

4.7.1. Yönetim Uygulamaları

Bilgi yönetimi organizasyon genelinde bilgi ve öğrenmenin kaldırılması, yeniden kullanılması ve aktarılması için bilgi, teknik bilgi, uzmanlık, entelektüel sermaye ve diğer bilgi biçimlerini tanımlamak, temsil etmek ve ayrı biçimde dağıtmak için kuruluşlar tarafından kullanılan bir dizi uygulama ve teknik anlamına gelmektedir (Iandoli ve Zollo, 2007: 7). Doğası gereği bilgi ve bilgi yönetimi kavramı karmaşıktır. Zira bilgi son derece bağlamsallaştırıldığı ve kişiselleştirildiği için bazen başkaları tarafından kolayca anlaşılabilen veya iletilemeyen insan zihninde mevcuttur (Jain ve Moreno, 2015: 17).

Araştırmacılar, kuruluşların çeşitli sebeplerle bilgiyi yönetme konusuyla ilgilendiklerini iddia etmektedirler. Bu nedenler şunları içermektedir (Baker ve Baker, 2001: 1-5; Quintas, 2002):

- Servetin bilgi ve maddi olmayan varlıklardan elde edildiğine dair artan farkındalık,
- İnsan kaynağının örgütsel bilginin rezervuarı olduğunun yeniden keşfi,
- Rekabetçi kalabilmek için sürekli öğrenmeyi gerektiren pazarlar, rekabet ve teknolojideki hızlı değişim,

- Yeniliğin bilgi yaratma ve uygulamadan kaynaklandığının kabul edilmesi,
- Küreselleşme sürecinden kaynaklanan sınır ötesi bilgi işleminin artan önemi ve
- Teknolojinin örtük bilgi gibi belirli bilgi türlerini ortaya çıkarmak için getirdiği sınırlamalar.

Bilgi yönetimi, aşağıdan yukarıya ve örgütsel sınırlar içinde devam eden bir süreçtir (Bonner, 2000: 4). Yani organizasyon içindeki bilgi paylaşıldığında birikimli hale gelmektedir. Bu sayede kuruluşun süreçlerine, ürünlerine ve hizmetlerine işlemektedir (Demarest, 1997: 377). Kuruluşun deneyim ve yetkinlikler yoluyla kazanılan kolektif bilgisinin belirlenmesi ve kullanılması önemlidir. Bilgi yönetiminin, örtük bilgiyi kodlamak ve örgütsel etkinliği artırmak için örtük ve açık bilgiyi kullanmak için doğru türde strateji, yapı, sistem, kültür ve insan yönetimi politikaları ve uygulamaları ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kuruluşların temel yetkinliklerini korumak ve genişletmek için çalışanların bilgi tabanından faydalanmayı sağlayacak bir öğrenme kültürü geliştirmeleri gerekmektedir (Jain ve Moreno, 2015: 17).

Örgütsel öğrenme literatürü, bilginin geliştirilmesi ile kuruluşun etkinliği arasında bir köprü sağlamaktadır ve bazı araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi daha iyi bir şekilde örgütsel performansa katkıda bulunan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlayan dinamik bir bilgi oluşturma, edinme ve bütünleştirme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Lopez vd., 2004: 94). Organizasyonel öğrenmenin tek bir örneğini diğer organizasyonların taklit etmesi görece kolay olabilmektedir ancak örgütsel öğrenmenin bütün boyutlarıyla sürekli olarak taklit edilmesinin çok daha zor olan kümülatif etkileri bulunmaktadır (DeNisi vd., 2003). Dolayısıyla, kurumsal öğrenme süreçlerinin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilecek bilgi kaynakları ve yetenekleri geliştirmek için kullanılması gerektiği ileri sürülmektedir (Njuguna, 2009: 32).

Dahası, öğrenen kuruluşların kültürü, insanların bilgi yaratma ve paylaşma süreçlerini teşvik etmektedir. Bu süreci daha etkin yönetebilen firmalar rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu nedenle, bilgi yaratmak için örgütsel öğrenme döngüsünün sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir (Dixon, 1994: 3). Bu

süreçlerde gözlenen örgütsel öğrenmenin, bir kuruluşun iyileştirmeleri sürekli olarak belirlediği, uyguladığı ve kurumsallaştırdığı “sürekli iyileştirme” kavramıyla yakından ilgili olduğudur. İyileştirmeler, yazılı politikalar, önceden belirlenmiş makine ayarları, kalite kontrol sınırları veya sıkça ortaya çıkan durumlarla başa çıkmak için “en iyi uygulamalar” olabilecek rutinler aracılığıyla ayrıca organizasyona yerleştirilmiş olmaktadır (Jain ve Moreno, 2015: 19).

4.7.2. Sistem Yaklaşımı

Bölümlendirme ve uzmanlaşma, çalışanları yalnızca kendi bölümlerinin önemli olduğunu düşünmeye ve bu yönde harekete geçmeye zorlamaktadır. Aynı zamanda işletmeler, organizmalar olarak çeşitli alt sistemlerden oluşmakta ve bu sistemler birbirleriyle etkileşim halindedir. Hiyerarşik yapılarda rutin ya da rutin olmayan süreçler veya faaliyetler sonucunda oluşan önemli bilgiler, bilginin üretildiği bölümlerde kalmaktadır. Organizasyonel öğrenmeyi iyileştirmenin önemli bir unsuru, bilginin gerekli olduğu birimden bilgi akışını engelleyen blokların ortadan kaldırılmasıdır (Lipshitz ve Oz, 1996: 295).

Olumlu olan bir öğrenme ortamında çalışanlar resmin bütününe farkındadır, işletmenin bir bütün olarak neyi hedeflediğini ve bu bütünde alt birimlerin rollerinin ne olduğunu görmektedirler. Bu farkındalık, çalışanların bireysel hedeflerini organizasyonel hedeflerle hizalamalarını ve bireysel ve organizasyonel başarı için uygun öğrenme deneyimlerini seçmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, geliştirilen fikir ve önerilerin kuruma fayda sağladığı sürece ödüllendirilme olasılığını artırdığını bilmektedirler (Tannenbaum, 1997: 439-440).

Post-modern dönemde işletmeleri, yönetici ve çalışanları birimler arası bilgi, güven ve güç ilişkileri akışına duyarlı hale getirecek bir ilişki ağı olarak görmek gerekmektedir. Söz konusu ilişki organizasyon şeması ilişkilerine ek olarak bilgi, ürün ve hizmet alışverişine dayalı ilişkileri de geliştirecektir. Dolayısıyla gereksiz hat ve personel birimleri arasındaki yapay ayrımları ortadan kaldıracaktır (McGill, 1992: 12).

Bu türdeki işletmelerde görev yapan çalışanlar çeşitli hiyerarşik süreç ve politik kısıtlamalarla sınırlı öğrenmeye muhatap olmayacaklardır. Aksine örgütsel öğrenme ikliminin hiyerarşik süreç ve politik kısıtlamaya maruz bırakıldığı işletmelerde bireyler ve birimler bilgi paylaşımında ve örgütsel öğrenmede tutucu davranacaklardır. Örneğin bir kozmetik firmasındaki kimyager, yeni bir ürün formülü üzerinde

çalışırken bir sorunla karşılaştığında, üç haftalık sonuçsuz çalışmanın ardından, aynı şirket içinde bu ürün grubu için rekabet eden diğer bir ürün grubu süpervizörünün benzer bir sorunla karşılaştığını ve başarılı bir şekilde sorunu çözdüğünü öğrendiğinde, sorunun nasıl çözüldüğünü onlara neden sormadığını “bu bilgi gizlidir. Firma içinde, ürün grubu bizimkine rakiptir” diyerek açıklayabilecektir. Oysa sorulması gereken soru “gerçek kaybeden kim?” sorusu olmalıdır (DeChant, 1996: 113-114).

4.7.3. Öğrenme İçin Ayrılan Zaman

Öğrenen organizasyonların en temel özelliklerinden biri organizasyonun çalışanlarını; politika ve uygulamalarını öğrenmeye yönlendirmesidir. Öğrenmenin desteklendiği organizasyonlarda, öğrenmeye ayrılan zaman işin normal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Jude-York, 1991: 59).

Bilindiği üzere günümüzde birçok işletmede düşünmeye veya öğrenmeye zaman ayıran çalışanlar, düşündüklerinin veya öğrendiklerinin doğrudan bir uygulaması yoksa verimsiz hayalperestler olarak görülmektedir. Öğrenme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için işletme içinde düşünen bireylerin olması gerekmektedir. İşletmeler, bireylerin bu ihtiyacını karşılayacak zamanı ve fırsatları sunmazlarsa, bireyler enerjilerini iş dışı faaliyetlere yönlendirmektedirler (Montgomery ve Scalia, 1996: 446-447).

Sürekli eğitim hem işletmeler hem de bireyler için vazgeçilmez koşullar arasındadır. Sürekli öğrenen bir iş ortamının olduğu şirketlerde, bilgi ve beceri kazanmak tüm çalışanların vazgeçilmez sorumlulukları arasında yer almaktadır. (Tracey ve Kavanagh, 1995: 241). Organizasyonun tüm seviyelerinde hayat boyu öğrenmeye bağlılık oluşturulmalıdır. Söz konusu felsefe kuruluşun bireysel gelişim deneyimlerine ve resmi eğitim programlarına tam destek sağlamasını içermektedir. Organizasyonun öğrenmenin sürekli olduğunu, asla bitmediğini ve her zaman uygulama için fırsatlar olduğunu bilmesi anlamına gelmektedir (DiBella ve Gouild, 1996: 45).

4.7.4. Hatalara Tolerans Gösterme

Örgütsel öğrenme teorisi, organizasyonlarda bilgi geliştirme ve bilgi kullanımının önemini vurgulamaktadır. Fiol ve Lyles (1985: 803), öğrenmenin gelecekteki performansı artıracığını kabul ederek örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla eylemleri geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadırlar.

Etkili öğrenmenin gerçekleşmesi için, firmalar öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine ve bilginin nasıl ve ne şekilde kullanıldığına ilişkin sömürü ve keşif dinamiklerini dengeleyebilmeleri gerekmektedir. Örgütsel yaşam boyunca kuruluşlar kullandıkları taktiklerin ne zaman başarılı ne zaman daha az başarılı olduğunu, nerelerde hataların yapıldığını ve taktiklerin değiştirilmesi veya değiştirilmemesi gerektiğini keşfederler (March, 1991: 72). Bir kuruluş bilgiden yararlanma söz konusu olduğunda geçerli ve yararlı olan mevcut bilgiye güvenmektedir. Buna karşılık keşif süreci, daha anlamlı kurumsal bilgiyi öğrenmek ve geliştirmek için bir kuruluşun hem iç hem de dış ortamlarını araştırmasını kapsamaktadır (March, 1991: 83).

Hata toleransı, başarısız bir olayın ardından yeni bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişimini teşvik ettiği için keşif süreciyle doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Keşif, “arama, risk alma, deneme, esneklik, yenilik ve çeşitlilik” gibi anlamlara karşılık gelmektedir (March, 1991: 71). Bu bağlamda hata toleransı, kuruluşların keşif süreçlerinin bir sonucu olarak “değiştirerek değişmeyi” öğrenmesine olanak tanımaktadır (Amburgey, Kelly ve Barnett, 1993: 54).

Cannon ve Edmondson (2001: 162) başarısızlığı, “beklenen ve istenen sonuçlardan sapma” olarak tanımlamaktadırlar. Bu, önlenebilir başarısızlıkları ve yaratıcılık ve risk almanın kaçınılmaz olumsuz sonuçlarını içermektedir. Bir organizasyon başarıyı deneyimlediğinde, karar vericiler bu deneyimi mevcut organizasyonel bilgiyi doğrulayan ve bilginin daha fazla değişmesi veya geliştirilmesinin gereksiz olduğu şeklinde yorumlamalarına neden olmaktadır (March ve Shapira, 1992: 173).

Oysa hatalar örgütsel öğrenme için çok etkili fırsatlar sağlayabilmektedir çünkü bu deneyimler örgütsel üyelerin mevcut varsayımlara meydan okumaları ve yenilikçi fikirlerle hataları düzeltmeleri için uyarıcı görevi görebilmektedir (Sitkin, 1992: 231-266). Hata toleransındaki özel değer, bilgideki yetersizliklerin nerede mevcut olduğunu gösterme becerisinde yatmaktadır (Levinthal ve March, 1981: 308). Hatalardan öğrenmenin bu kadar etkili olmasının nedeni, gelecekte aynı hatayı tekrar yapmaktan kaçınmayı sağlayan öğrenme için başlangıçta motivasyonel bir avantaja sahip olmasıdır (Ellis ve Davidi, 2005: 857).

Hatalar genellikle arzu edilmezken, hatalardan öğrenme fikrini destekleyen affedici bir ortama sahip olmak örgütsel öğrenme sürecini teşvik edebilmektedir. Bu

nedenle, bir kuruluşun keşiften yararlanabilmesi için üstün çözümlerin keşfedilmesini teşvik etmek ve dolayısıyla öğrenme sürecine etkin bir şekilde dahil olmak için hataları fark edebilmesi ve özellikle hoş görebilmesi hayati önem arz etmektedir. Bunun neticesinde kuruluşlar keşif fırsatları aracılığıyla öğrenebildiklerinde, performansta sürekli ve kalıcı bir gelişme olabilmektedir (March, 1991: 83).

4.7.5. Takım Çalışması

Takım çalışmasına yönelik araştırmalar özellikle son yirmi yılda artan bir ivme kazanmıştır. Bu geniş literatür Shipton'un (2006: 233) ifadesiye artık emekleme döneminde değildir. Ancak örgütsel öğrenme iklimi içerisinde takım çalışmasının ne anlama geldiği konusunda hala çok az ortak bir fikir birliği bulunmaktadır. Üstelik giderek çeşitlenen görüşler daha fazlasıyla kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bazı uygulamalar ve organizasyonel koşullar çalışanların işi yapmanın yeni yollarını ve risk alma özgürlüğünü takip etmelerine olanak tanıyan bir deney kültürüne sahip olmak adına takım çalışmalarını özendirilmektedir. Ayrıca çalışanların başkalarından, geçmiş başarısızlıklardan ve diğer organizasyonlardan öğrenmesini sağlayan bilgi aktarım sistemleri ve yeni ve yenilikçi fikirler üretmenin bir aracı olarak görülen takım çalışmaları giderek daha önemli hale gelmektedir (Goh ve Richards, 1997: 577-578).

Takım, uygun ortak bireysel ve zihinsel tutumları benimseyen bir grup ajan olarak düşünülmektedir (Tidhar, 1993: 47). Buna karşın bir çalışma grubu ise “bir şeyi yapmak için sınırlı bir bütün olarak hareket eden birden çok birey” olarak tanımlanmaktadır (Johnson vd., 1986: 343). Genel bir bakış olarak takım üyeleri, çalışma gruplarının üyelerine göre daha fazla karşılıklı bağımlılık ve daha güçlü bir kolektiflik duygusu geliştirme eğilimindedir (Lumsden vd., 2009).

Takım iklimini izah etmede yararlı bir çerçeve, West ve Farr'ın (1990) etkili takım işleyişini ve yeniliğe yatkınlığı belirlemede merkezi olarak tanımladığı dört faktörden hareketle ortaya konulabilmektedir. Söz konusu faktörler; “vizyon”, “katılımcı güvenlik”, “yenilik” ve “görev odaklılıktır”. West ve Farr'ın (1990) “Yenilik için Takım İklimi” modeline göre, takımların karar süreçlerine katılımı, üyelerin daha fazla karar sonucu üretme ve dolayısıyla yeni fikirler sunma olasılığını artırmaktadır. Etkili katılım, güvenli kişiler arası koşullar diğer bir ifadeyle katılımcı güvenlik ile desteklenmelidir; yenilikçilik performansı ayrıca takımların mümkün olan en yüksek görev performansı standardını (görev odaklılık) elde etme ve girişimler için

eklemlenmiş ve hayata geçirilmiş destek (yenilik için destek) sunma taahhüdünü gerektirmektedir.

Katılım, iletişim veya yeniliği kabul etme eğilimi gibi değişkenler, iyi bir iklime sahip olmak için takımlar için kritik faktörlerdir. Aslında literatüre göre her takımın özü, takım çalışması ve iklimden oluşmaktadır (Ceschi vd., 2014: 214).

4.7.6. Özerklik ve Sorumluluk

İşletmelerde yazılı olarak bulunan iş tanımları ve eğitim programları, işin gerçekte nasıl yapıldığını açıklamaktan uzak kalmaktadır. Başka bir deyişle, yazılı iş tanımları ile çalışanların kendilerinin yaşadığı iş yapma biçimleri arasında bir boşluk bulunmaktadır. Bunu harita benzetmesi ile şu şekilde açıklayabiliriz; harita üzerinde yapılan yolculuk ile aslında yolda yapılan yolculuk arasında büyük farklar vardır. Harita kaçınılmaz olarak yoldaki değişen koşullar sonucu alınan kararları göstermeyecek ve her şeyi sorunsuz bir şekilde sunacaktır. Harita yararlı bir araç olmasına rağmen, yolda karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğine dair herhangi bir bilgi içermemektedir (Brown ve Duguid, 1996: 60). Aynı şekilde, çalışanların işletmelerde uyması gereken işin nasıl yapılacağına ilişkin düzenlemeler ve görev tanımları, işi yaparken karşılaşılan sorunların nasıl çözüleceğini göstermemektedir. İş hafızaları tarafından belirlenen gerekli beceriler, gerçekte gerekli olan becerilerden daha az görünmektedir. Bu, çalışanların bilgi ve becerilerinin hafife alınmasına ve küçümsenmesine neden olmaktadır. Çalışanlar, işverenlerin beklediğinden veya işlerini yapmalarına izin verdiğinden daha fazla bilgi ve beceri geliştirmelidir. “Çalışırken öğrenme” çalışanlar için mesleki bir zorunluluktur (Brown ve Duguid, 1996: 62).

İş düzgün bir şekilde yapmak için çalışırken öğrenmek bir zorunluluk olsa da bazı işyerlerinde bu öğrenme katı yazılı çalışma talimatlarıyla sınırlandırılabilir. Öğrenmeyi desteklemeyen kuruluşlar, düzenlemelere bağlı, rollerin dar bir şekilde tanımlandığı ve belirsizliğin hoş görülmediği resmi çalışma ortamları yaratmaktadır (Jude-York, 1991: 59). Bu nedenle örgütlerin, çalışanlara özerklik ve sorumluluk verebilecek merkezkaç bir yapı yönünde değiştirilmesi gerekmektedir (DeChant, 1996: 116).

Garcia ve arkadaşları özerksizliğin diğer bir ifadeyle çalışana işi ile ilgili özgür bir otonomi alanı verilmemesinin işle ilgili görevlere girme isteksizliğiyle birlikte

belirli amaç ve hedeflerden yoksun olma hissinin yol açtığı düşük motivasyon ve stresle ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca söz konusu düşünürler, tek bir yapı olarak sorumluluğun iş görevlerine gönüllü olarak dahil olma veya kişinin kendi iyiliği için meşgul olma hissi üzerinde meydana getirdiği yüksek enerji seviyeleri ile artan içsel motivasyon ve sadece ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak için işe dahil olma hissiyle birlikte şekillenen dışsal motivasyona yol açtığını savunmaktadırlar (Garcia vd., 2017: 7).

4.7.7. Ödül Sistemleri

Ödül sistemi teşvik edici bir yöntem olarak bilinmekte ve işletme içinde ödüllendirilen davranışlar çalışanlar tarafından benimsenip pekiştirilmekte ve cezalandırılan davranışlardan ise vazgeçilmektedir. Bu durum öğrenme ortamının önemli bir unsuru olan birlikte çalışmaya veya bir ekip olarak öğrenmeye engel teşkil etmektedir. Aynı zamanda bireyin öğrendiklerini diğer çalışanlara öğretmesine veya diğer çalışanları destekleyecek başka şekillerde davranışlar sergilemesine mâni olmaktadır. Mevcut ödül sistemlerinin öğrenmeyi engellemesinin bir başka nedeni de ödüllerin gerçekten çalışanın şirkete katkısına dayalı olarak verilmediği algısıdır. Çalışanlara göre ödüllerin dağıtılmasında iltimas, kişilik grupları, yetersiz bilgi ve değerlendirme veya etkisiz zamanlama gibi sorunlar sağlıklı bir öğrenmeyi engellemektedir (Montgomery, 1996: 443-444).

Bireyi öğrenmeye teşvik eden ödüller, bireyin ödüle atfettiği önemle ilgilidir. Bireysel davranış modelinde belirtildiği gibi, davranışın sergilenmesine neden olan ödülün bizatihi kendisi değil, bireyin davranış sonucunda elde edeceği ödülle ilişkili olarak yarattığı öznel imajdır (Tekarslan, 1984: 105).

Öğrenen organizasyonlardaki ödül sistemleri öğrenmeyi desteklemeye ve daha iyi hale getirmeye yöneliktir. Bu organizasyonlarda ücret ve terfi uygulamaları, risk alma, esneklik, sürekli iyileştirme gibi uygulamalar öğrenen organizasyon olmaya atfedilen ödül mekanizmalarıdır. Ayrıca anlaşmazlıklar veya yapılan hatalar nedeniyle ceza uygulanmamakta ve entelektüel farklılık teşvik edilmektedir (McGill ve Slocum, 1993: 77-78).

4.7.8. Örgütsel Destek

Geri bildirim yoluyla, kuruluşlar çevreye verdikleri yanıtların uygunluğunu değerlendirebilmekte ve böylece performanslarını artırmaktadırlar. Organizasyon genelinde geri bildirim, “hedefe ne kadar yakınız?” sorusunun cevabını oluşturmaktadır. Alınan geri bildirim ne kadar doğru ve hızlı olursa, performans o kadar yüksek olmaktadır. Geri bildirim yoluyla elde edilen bilgiler objektif değilse, çalışanlar bunu kabul etmeye istekli değilse ve kurumsal kaygılar bunun kabul edilmesini engelliyorsa, kuruluşların geri bildirim yoluyla öğrenmeleri kısıtlanmaktadır. İşletmelerin geri bildirimden öğrenmemesinin bir başka nedeni de geri bildirimlerin genellikle olumsuz eleştiri olarak görülmesidir. Olumsuz eleştiri, örgütün varlığına bir tehdit olarak görülmektedir. Organizasyonun kültürüyle elde edilen bilgilerin tutarsızlığı da öğrenmenin önündeki bir diğer engeli oluşturmaktadır (Carley ve Harrald, 1997: 320-321).

Bireysel olarak da öğrenme sürecinde geribildirim eksikliği, etkili içsel ve kişilerarası iletişimin önünde çok önemli bir olumsuzluktur. Günlük işlerde yapılacak geri bildirimlerin yanı sıra, organizasyon içinde sistematik bir geri bildirim sistemine ihtiyaç vardır. Kuruluşun tamamını kapsayacak biçimde kurulacak geri bildirim sisteminden yönetim sorumludur. Bugün, işletmelerdeki birçok çalışan geri bildirim boşluğunda çalışmaktadır. Geri bildirim araçları, özellikle anketler, işletmedeki iklimle ilgili düşünceleri kolayca ifade etme fırsatı sunmaktadır. Bu geri bildirim araçlarının anonim olarak kullanılması, çalışanlara duygusal rahatlık sağlamakta ve gerçek düşünceleri tereddüt etmeden ifade etmelerine olanak tanımaktadır (Ferris ve Fanelli, 1996: 79-80). Organizasyondaki iletişim kanallarının etkin işleyişi, öğrenme ortamının önemli unsurlarından biridir. İletişim kopukluğu ve dolayısıyla koordinasyon eksikliği, organizasyon içindeki öğrenme fırsatlarını sınırlamaktadır. Ancak iletişim kanallarında yeni teknolojilerin kullanılması iletişimin hızını ve etkinliğini artırmaktadır (Carley ve Harrald, 1997: 315).

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve ileri sürülen hipotezler, evren ve örneklem, araştırmanın sayıltı ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve istatistiksel analizler ve araştırma bulguları ile ilgili bilgiler ve bulgulara yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon disiplinlerinin son yıllarda üzerinde en çok durduğu konuların başında yenilik ve yenilikçilik kavramları gelmektedir. En genel bir ifadeyle yenilik, faydalı ve yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasından ibarettir. Şüphesiz örgüt çatısı altında görev yapan çalışanların sahip oldukları bilgiyi, tecrübeyi ve örgütsel öğrenmeyi bireysel yeniliğe dönüştürebilmelerinde liderlerin, liderlik becerileri ve uygulamaları kadar örgütte var olan destekleyici öğrenme ikliminin de önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir.

Örgütün destekleyici ve yenilikçi bir öğrenme iklimine sahip olması, çalışanların kurumsal performansa yönelik üstün ahlaki sorumluluklar yüklenmelerine yol açmaktadır. Sosyal değişim teorisi, çalışanların sergiledikleri çaba ve katkıların liderleri tarafından olumlu olarak görülüp desteklendiğinin algılanması durumunda ahlaken daha fazla sorumluluk yüklü çabalar içerisine girildiğini göstermektedir. Çalışanların gayret ve eforlarının liderleri tarafından fark edilmesi ve değer verilmesi, örgütte bilgi paylaşımı, bağlılık, vatandaşlık davranışı gibi beklenmedik rol ve faaliyetlerin sergilenmesine yol açmaktadır. Bu nedenle örgütler uzun vadede yenilikçi organizasyona dönüşümü kolaylaştıran yenilikçi performansı teşvik etmek için bilgi paylaşımını destekleyen dönüşümcü liderliğe ve ılıman bir öğrenme iklimine ihtiyaç duymaktadırlar. Alan yazında dönüşümcü liderliğin, çalışanların yenilikçi ve uzun vadeli başarılı girişimlere yönelmesini sağlamak için daha aktif bir liderlik biçimi olduğu varsayılmaktadır.

Son yıllarda araştırmacılar, yaratıcılığın artırılması ve bireysel yenilikçiliğin geliştirilmesiyle yakından ilgilenmektedirler. Modernleşme, teknolojik gelişmeler ve değişen pazar yapıları yaratıcılığın ve yeniliğin sadece popüler bir konu değil, aynı zamanda gerekli bir odak noktası olmasına da sebebiyet vermektedir. Çalışanlar kuruluşların temel yapı taşlarıdır, bu nedenle kuruluşların başarısı, bireylerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerine ve örgütsel rekabet gücünü en üst

düzeye çıkarmak için yaratıcı çözümler üretme yeteneklerini geliştirip kullanmalarına bağlı bulunmaktadır. Yenilik kapasitesi günümüz iş dünyası ve ekonomik sistemin yürürlüğü açısından bir zorunluluk haline gelmiştir ki, bu suretle organizasyonlar rekabet üstünlüklerini korumayı başarabilmekte ve hayatta kalabilmektedirler.

Yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik etkili liderlik, özellikle de dönüşümcü liderlik yoluyla desteklenebilmektedir. İlham verici bir vizyonun iletilmesi, operasyonel özerklik, meydan okuma, yaratıcılık ve özgünlüğe destek sağlama gibi dönüşümcü liderlik davranışları, organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasının ön koşullarını oluşturmaktadır. Bireysel yenilikçilik, öğrenmeyi destekleyen bir örgütsel kültür aracılığıyla teşvik edilebilmektedir. Bu bağlamda öğrenme, rekabet edebilirliği, üretkenliği ve yenilikçiliği korumak ve geliştirmek için amaçlı bir arayış olarak görülmektedir.

Günümüzde, serbest piyasa ekonomisi ve küreselleşme ile artan rekabet yoğunluğu örgütlerin sorumluluklarını yerine getirmelerini ve değişime ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmektedir. Dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik, örgütler açısından katma değer yaratacak ve rekabette güçlenmelerini sağlayacak kavramlar olarak öngörülmektedir.

Bu tez çalışmasının ana amacı sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel öğrenme ikliminin bu iki değişken üzerindeki aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Dönüşümcü liderliğin sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilik tutum ve davranışlarını etkileyip etkilemediğini araştırmanın yanı sıra örgütsel öğrenme ikliminin söz konusu faktörler üzerindeki aracılık rolünü tanımlamak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü ele alan yerli ve yabancı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla alan yazında var olan söz konusu boşluk bu çalışmayı özgün ve değerli kılmaktadır.

Daha önce ifade edildiği üzere araştırmanın temel amacı dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel öğrenme ikliminin bu iki değişken üzerindeki aracılık rolünü sağlık sektörü örneğinde belirlemektir. Bu amaca uygun olarak araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Sağlık sektöründeki yöneticilerin, dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlemek,

- Sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeylerini belirlemek,
- Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Örgütsel öğrenme ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek
- Örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemek ve
- Dönüşümcü liderlik, bireysel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme ikliminin sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bazı demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

5.2. Araştırmanın Sayıltı ve Sınırlılıkları

Bilimsel tüm çalışmalarda olduğu gibi bu tez çalışmanın da bir takım sayıltı ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle sayıltı diğer bir ifadeyle varsayım, bir araştırmada mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen gerekçeli kabuller anlamına gelmektedir. Bu bağlamda öncelikle çalışmanın kapsamını Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nin sağlık ve idari personeli oluşturmaktadır. Şüphesiz ilgili kurumda çalışan sağlık çalışanlarının değerlendirmeleri görev yaptıkları pozisyonun gerek ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle araştırmanın özel sağlık kurumları veya eğitim, iletişim, üretim gibi başka sektörlerde uygulanması durumunda farklı bulguların ortaya çıkmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya ilişkin varsayımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

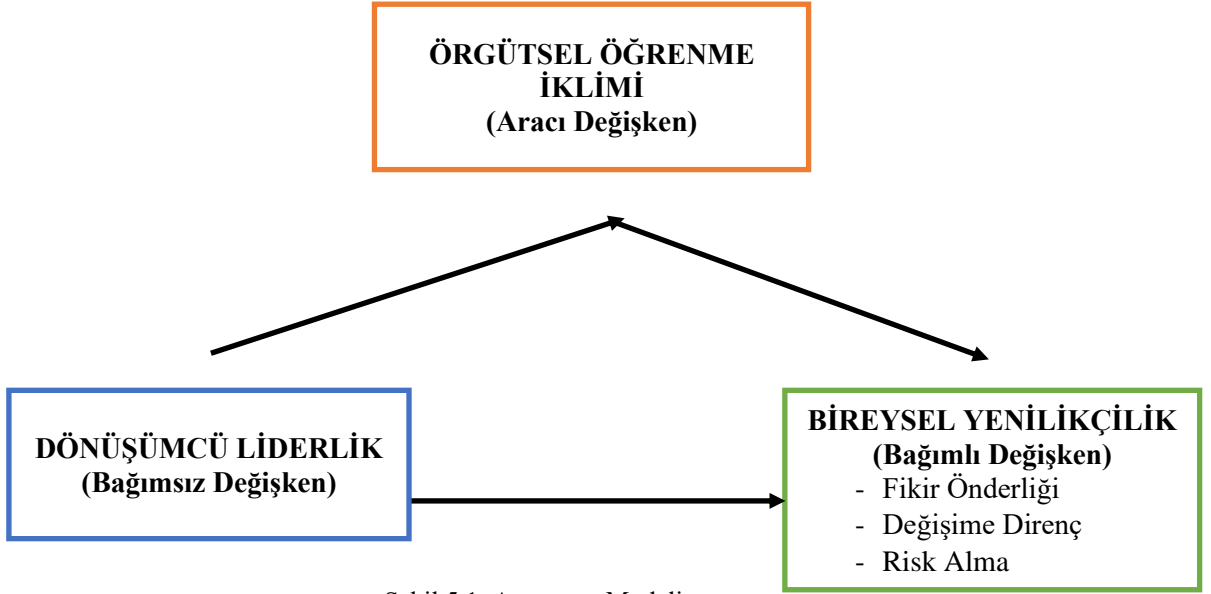
- Araştırmada kullanılan soru formundaki demografik ve kişisel bilgiler ile ölçeklerde yer alan maddelerin (ifadelerin) araştırmaya katılan sağlık çalışanları tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı ve katılımcılar tarafından gerekli özen ve önemin gösterilerek objektif bir şekilde cevaplandırıldığı,
- Çalışmada kullanılan değişkenlerle ilgili ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu, araştırma yönteminin ve uygulanan istatistiksel analiz tekniklerinin ileri sürülen hipotezlerin test edilmesine ve problemin çözümüne uygun olduğu,
- Örneklemden elde edilen verilerin ve ilgili bulguların Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının tamamına genellenebileceği,

- Son olarak da araştırmanın kullanılan ölçeklerde belirtilen ifadelerin ölçtüğü niteliklerle sınırlı olduğu varsayılmıştır.
- Yukarıda sıralanan çeşitli sayıltıların yanısıra araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Söz konusu sınırlılıklar şunlardır;
- Araştırmanın, zaman ve maliyet sıkıntısı nedeniyle sadece Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları örnekleme ile sınırlandırılmış olması,
- Anketlere verilen cevapların çalışan kişilerin bireysel algılarına dayanıyor olması ve algının zaman ve içerisinde bulunan koşullara göre değişkenlik gösterebilmesi,
- Araştırmanın veri toplama döneminde tüm dünyada yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışanların bir kısmının uzaktan çalışma yöntemiyle çalışıyor olması ve bu nedenle arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşamaması,
- Söz konusu pandemi nedeniyle çalışanların özellikle de sağlık çalışanlarının fiziksel, mental ve psikolojik açıdan yıpranmış olmaları ve bu nedenle çalışmaya katılım konusunda isteksiz davranmaları çalışmanın önemli kısıtları arasında yer almaktadır.

Dolayısıyla araştırmanın bulgu ve sonuçlarının ve bunlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin belirtilen sınırlılıklar içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli Şekil 5.1'de gösterilmektedir. Araştırmada dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeni, bireysel yenilikçilik bağımlı değişkeni ve örgütsel öğrenme iklimi de aracı değişkeni oluşturmaktadır. Söz konusu değişkenler ve ilgili alan yazın taraması doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Tasarlanan araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun bir şekilde alanyazın taraması sonucunda kullanılan değişkenler temel alınarak dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü sınamak üzere geliştirilmiştir.

Aracı değişken; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin bir kısmını veya tamamını üstlenen değişkendir. Diğer bir ifadeyle aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine aracılık yapan değişken olarak ifade edilmektedir (<http://spssistatistik.blogspot.com/>). Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır;

H₁: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

- H_{2a}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H_{2b}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H_{2c}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₃: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.
- H₄: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{4a}: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.
- H_{4b}: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{4c}: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{4d}: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H₅: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{5a}: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.(DD)
- H_{5b}: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.(RA)
- H_{5c}: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{5d}: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H₆: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H_{6d}: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₇: Dönüşümcü liderlik çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₈: Örgütsel öğrenme iklimi çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₉: Dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenme iklimini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H₁₀: Örgütsel öğrenme iklimi dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Nicel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada ileri sürülen hipotezleri sınamak amacıyla bir alan araştırması yapılmış ve anket yordamıyla katılımcılardan veriler toplanmıştır. Bu bağlamda örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan (olasılık dışı) örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, evren içerisinden seçilecek örnek kesimin tamamıyla araştırmacının yargıları tarafından belirlendiği bir yöntemdir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın, 2015: 20). Bu yöntemde katılımcı bulma işlemi belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi, verilerin evrenden (ana kütlede) kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmasına olanak sağladığı için gerek zaman gerekse ekonomik açıdan büyük tasarruf sağlamaktadır (Ural, 2011: 43).

Ondokuz Mayıs Üniversitesi verilerine göre bir kısmı ilçelerde olmak üzere Tıp Fakültesi Hastanesi'nde toplam 2 bin 441 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 150-330 kişiye anket uygulaması

yapılması planlanmıştır. Bu doğrultuda anketler katılımcılara çalışma saatleri içinde elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları bölümünde de belirtildiği üzere veri toplama döneminde yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışanların bir kısmının uzaktan çalışma yöntemiyle çalışıyor olması ve çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik açıdan yorgun ve yıpranmış olmaları ve doğal olarak çalışmaya katılım konusunda isteksiz davranmaları istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşılmasını engellemiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında toplam 281 çalışana ulaşılabilmektedir.

5.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak sosyal bilimler alanında en çok kullanılan yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu genel olarak 4 bölümden ve toplam 67 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde “kişisel bilgi formu” yer almaktadır. Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum vb.) ile ilgili veri toplamaya elverişli sorular bulunmaktadır.

Hazırlanan anket formunun ikinci bölümünde dönüşümcü liderliği ölçmek üzere Dönmez ve Toker tarafından 2017 yılında geliştirilen ve toplam 26 ifadeden oluşan “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği” (DLÖ) yer almaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise “Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği” bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme iklimini ölçmek için ise Hüseyin Çırpan tarafından 1999 yılında “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması” başlıklı doktora tezi kapsamında geliştirilen ve yazarın “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında kullanmış olduğu toplam 17 ifade ve tek boyuttan oluşan “Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği” (ÖÖİK) kullanılmıştır (Çırpan, 2020: 382). Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeğinin orijinal formu 22 sorudan oluşmaktadır. Ancak Çırpan tarafından yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 5 madde çapraz yük ve düşük faktör yükü gerekçesiyle çıkarılmış ve ölçek 17 maddeye düşürülmüştür (Çırpan, 2020: 381). Bu çalışmada söz konusu 17 ifadeden oluşan Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunun son bölümünde ise H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester D. Cook tarafından 1977 yılında geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlanması,

geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ayşegül Sarioğlu (2014) tarafından “Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirliği” başlıklı yüksek lisans tezinde yapılan “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” (Individual Innovativeness Scale) kullanılmıştır. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’nin (BYÖ) orijinal formu 20 maddeden oluşmakta ve www.jamescmccroskey.com/measures/innovation.htm adresinde yayınlanmaktadır. Sarioğlu tarafından yapılan uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında orijinal ölçekte yer alan “yeni fikirleri kabul etme konusunda genellikle dikkatli davranırım” şeklindeki 4. ifadenin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonunun negatif çıktığı ve “düşünce ve davranışlarımla çevremdekileri özgün olmaya teşvik ettiğimi düşünürüm” şeklindeki 14. ifadenin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonunun çok düşük olduğu (Sarioğlu, 2014: 42) gerekçeleriyle ölçekten çıkarıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’nin Sarioğlu tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ve 18 maddeden oluşan formu kullanılmıştır.

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği; “fikir önderliği”, “değişime direnç” ve “risk alma” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Fikir önderliği ve değişime direnç boyutları yedişer (7) ve risk alma boyutu ise dört (4) ifadeyi içermektedir. Ölçeğin değişime direnç ile ilgili 7 ifadesinin tamamı negatif anlamlı olup ters ölçeklidir. Bireysel yenilikçilik puanı, pozitif maddelerden diğer bir ifadeyle ölçeğin fikir önderliği ve risk alma alt boyutları ile ilgili 11 ifadesinden elde edilen toplam puandan negatif maddelerden (değişime direnç boyutu ile ilgili 7 ifade) elde edilen toplam puanın çıkarılmasıyla ulaşılan puana 42 puan eklenmesiyle hesaplanmaktadır. Ölçekten en düşük 14, en yüksek ise 94 puan alınabilmektedir (Sarioğlu, 2014: 36). Ölçekten alınan puanlara göre bireyler yenilikçilik durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre (Hurt, Joseph ve Cook, 1977);

- Hesaplanan puan 80’in üstünde ise “Yenilikçi”,
- 69-80 arasında ise “Öncü”,
- 57-68 arasında ise “Sorgulayıcı”,
- 46-56 arasında ise “Kuşkucu” ve
- 46 puanın altında ise “Gelenekçi” olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca ölçekte hesaplanan puana göre genel olarak bireylerin yenilikçilik düzeyleri hakkında da değerlendirilmede bulunulabilmektedir.

Araştırmada kullanılan soru formunda yer alan ölçeklerin tamamındaki ifadeler 5’li Likert türü bir skala ile cevaplandırılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) şeklinde puanlandırılmıştır. Belirlenen örneklem üzerinden veri toplanılmasına başlamadan önce ölçek sahiplerinden e-posta vasıtasıyla kullanım izni alınmıştır.

5.6. Verilerin Analizi ve Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Bu başlık altında çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerle ilgili diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme iklimi ve bireysel yenilikçilik ölçeklerine ait verilerin istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme iklimi ve bireysel yenilikçilik ölçeklerinin genel ve alt boyutlarının ortalama skor puanları alınmış ve analizler bu skor puanları doğrultusunda yapılmıştır. Verilerin analizinde dönüşümcü liderlik (DL), örgütsel öğrenme iklimi (ÖÖİ), bireysel yenilikçilik (BY) ve alt boyutları olan fikir önderliği (FÖ), değişime direnç (DD) ve risk alma (RA) puanları kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler şunlardır:

- Katılımcıların kişisel ve demografik özelliklerini belirlemek ve incelemek için frekans analizleri kullanılmıştır.
- Araştırma bünyesinde kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeylerini değerlendirmek üzere her ölçek ve alt boyutları için Cronbach Alfa katsayıları (Alfa) hesaplanmıştır.
- Veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Shapiro-Wilk ve Kolmogorov testleri kullanılmıştır.
- Fark analizlerinde diğer bir ifadeyle araştırmada kullanılan değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere normal dağılım verilerin karşılaştırılmasında ikili gruplar için parametrik testlerden bağımsız iki örnek t testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların ölçek puanlarının karşılaştırılmasında ise yine parametrik testlerden tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Normallik varsayımının sağlanmadığı diğer bir ifadeyle normal dağılmayan verilerin karşılaştırılmasında üç ve üzeri gruplar için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi ve çoklu karşılaştırmalar için Dunn testi ile kullanılmıştır.

- Hipotez testlerinde aritmetik ortalama (Ort.), standart sapma (SS), medyan (Med), minimum (Min) ve maksimum (Maks) gibi tanımlayıcı istatistiklere ilaveten test istatistiklerine de (Test ist.) yer verilmiştir.
- Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme iklimi ve bireysel yenilikçilik ve alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.
- Araştırma hipotezleri doğrultusunda dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü bootstrap yöntemini esas alan yol analizi ile incelenmiştir. Hesaplama yöntemi olarak Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonuçları nicel veriler için ise ortalama, \pm s. sapma ve ortanca (minimum – maksimum) şeklinde sunulmuştur.
- Çalışmada önem düzeyi $p < 0,05$ olarak alınmıştır.
- Tüm veriler IBM SPSS V23 ve IBM SPSS AMOS V24 ile analiz edilmiştir.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1. Demografik Analizler ve Bulgular

Araştırma kapsamında toplam 281 çalışana ulaşılmış olup, bu çalışanlara ait demografik bilgiler Tablo 6.1.'de sunulmaktadır.

Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş		
20-29	69	24,6
30-39	101	35,9
40-49	73	26
50-59	30	10,7
60 ve üzeri	8	2,8
Cinsiyet		
Kadın	166	59,1
Erkek	115	40,9
Çalışma süresi		
1-5	76	27
6-10	68	24,2
11-15	97	34,5
16-20	28	10
21-25	6	2,1
26 yıl ve üzeri	6	2,1
Eğitim durumu		
Lise	62	22,1
Ön Lisans	71	25,3
Lisans	91	32,4
Yüksek Lisans	38	13,5
Doktora	19	6,8
Bireysel yenilikçilik puanı		
Gelenekçi	5	1,8
Kuşkucu	69	24,6
Sorgulayıcı	183	65,1
Öncü	19	6,8
Yenilikçi	5	1,8

Yukarıdaki tablo incelendiğinde katılımcıların % 24,6'sının 20-29 yaş grubuna, % 35,9'unun 30-39 yaş grubuna, % 26'sının 40-49 yaş grubuna, % 10,7'sinin 50-59 yaş grubuna ve % 2,8'inin ise 60 ve üzeri yaş aralığına girdiği görülmektedir. Çalışanların % 59,1'inin kadın ve % 40,9'unun erkek olduğu; % 34,5'inin 11-15 yıl aralığında bu kurumda çalıştığı, % 32,4'ünün lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların bireysel yenilikçilik puanları dikkate alındığında % 65,1 gibi ağırlıklı

bir grubun kendilerini sorgulayıcı ve % 24,6'lık bir grubun ise kendilerini kuşkucu olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgu katılımcı çalışanların kendilerini çok fazla gelenekçi, öncü ve yenilikçi olarak görmediklerini göstermektedir. Katılımcıların % 65,1 gibi büyük bir bölümünün bireysel yenilikçilik puanlarının sorgulayıcı olarak belirlenmiş olması OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının yeniliği benimsemeye diğer insanlar ve mesai arkadaşlarıyla sık sık etkileşimde bulunan ancak yeniliği benimsemeye nadiren liderlik yapan kişilerden oluştuğuna dair bir bulgu sunmaktadır. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının sorgulayıcı bireyler olarak yeni bir fikri tamamen benimsemeden önce bir süre düşündüklerini ileri sürmek mümkündür.

6.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Anket formunda yer alan üç ölçeğin güvenirlilik katsayılarını ölçmek için Cronbach Alfa güvenirlilik analizi yapılmıştır. Tablo 6.2'de görüleceği üzere 0,80-1,00 aralığı ölçeğin yüksek güven aralığında olduğunu gösterirken, katsayının 0,40'ın altında kalması ise geliştirilen ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir (Alpar, 2017: 784).

Tablo 6.2. Cronbach's Alpha Katsayısının Değer Aralığı ve Yorumları (Alpar, 2017: 784)

Alfa Katsayısı	Açıklama
0,80 - 1,00	Ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir
0,60 - 0,80	Ölçek oldukça güvenilirdir
0,40 - 0,59	Ölçeğin güvenirliliği düşüktür
0,00 - 0,39	Ölçeğin güvenirliliği yoktur

Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 6.3'de gösterilmektedir.

Tablo 6.3. Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	26	0,967
Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği	17	0,949
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	18	0,629

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeğinin Cronbach's Alfa değerleri 0,967 ve 0,949 olarak elde edilmiştir. Bu alfa değerlerine göre her iki ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bireysel yenilikçilik ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri ise 0,629 olarak elde edilmiş ve ölçek oldukça güvenilir olarak bulunmuştur.

6.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Kullanılan ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve ortanca gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 6.4’de verilmektedir.

Tablo 6.4. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	S. Sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	3,52	0,90	3,85	1,15	5,00
Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği	3,36	0,94	3,71	1,00	5,00

Katılımcıların dönüşümcü liderlik puan ortalaması 3,52; örgütsel öğrenme iklimi puanı ortalaması ise 3,36 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde 1,00-1,80 “Çok Düşük”; 1,81-2,60 “Düşük”; 2,61-3,40 “Orta”; 3,41-4,20 “Yüksek” ve 4,21-5,00 aralığı ise “Çok Yüksek” şeklinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puan ortalaması 3,52 değeri ile yüksek olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle sağlık çalışanları yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Örgütsel öğrenme iklimi puan ortalaması ise 3,36 değeri ile orta seviyede bulunmuştur. Bu bulgu OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi’nde örgütsel öğrenme ikliminin bireysel ve toplu öğrenmeye yönelik bir takım engelleri bünyesinde barındırdığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Tıp Fakültesi Hastanesi’nin değer yapıları, biçimsel ve biçimsel olmayan amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi, kısıtlamalar ve ödül sisteminden oluşan öğrenme ikliminin sağlık çalışanlarının öğrenme gayretlerini orta düzeyde desteklediği anlaşılmaktadır.

Tablo 6.5. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Puanına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Ortalama	S. Sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	60,59	7,02	60,00	39,00	84,00
Fikir Önderliği	26,58	3,72	27,00	13,00	34,00
Değişime Direnç	23,84	4,85	24,00	9,00	33,00
Risk Alma	15,85	2,17	16,00	8,00	19,00

Çalışmada kullanılan veri toplama araçları bölümünde de değinildiği üzere Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’nden toplanan puanlara göre bireyler yenilikçilik durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda bireyler Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’ne göre (Hurt, Joseph ve Cook, 1977);

- Hesaplanan puan 80'in üstünde ise "Yenilikçi",
- 69-80 arasında ise "Öncü",
- 57-68 arasında ise "Sorgulayıcı",
- 46-56 arasında ise "Kuşkucu" ve
- 46 puanın altında ise "Gelenekçi" olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 6.5.'de görüldüğü gibi katılımcıların fikir önderliği ortalaması 26,58; değişime direnç ortalaması 23,84; risk alma ortalaması 15,85 ve bireysel yenilikçilik puanı ortalaması 60,59 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla katılımcı sağlık çalışanları "Sorgulayıcı" olarak değerlendirilmiştir. Bu bulguya istinaden sağlık çalışanlarının yenilikleri kabul etmeden önce olası faydalarını görmek istediklerini, bireysel ve toplumsal yararlarının göz önünde bulundurulması gerektiğini düşündüklerini ve yenilikleri uygulamak istediklerini ancak yine de nispeten yenilikçi ve öncülere göre yeniliklere temkinli yaklaştıklarını ileri sürmek mümkündür.

İlgili alan yazın incelendiğinde de benzer bulgulara rastlanmıştır. Adıgüzel ve diğerleri (2014), Çuhadar ve diğerleri (2013), Kılıç ve Tuncel (2014), Özgür (2013) ve Öztürk ve Summak (2014) araştırmalarında katılımcıların bireysel yenilikçilik puanlarına göre sorgulayıcı olduklarını bulgulamışlardır.

Bireysel yenilikçilikleri "68 üstü puan alan kişiler oldukça yenilikçi" ve "64 altı puan alanlar yenilikçilikte düşük" olarak yapılan sınıflandırmaya göre düşünüldüğünde ise Özgür (2013) araştırmasında katılımcıların genelinin ($\bar{x} = 67,04$) yüksek düzeyde yenilikçi olduğunu, alt boyut düzeyinde ele alındığında ise deneyime açıklık alt boyutunda en yüksek puanlı; değişime direnç alt boyutunda ise en düşük puanlı olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Öztürk ve Summak (2014) araştırmalarında katılımcıların % 43,3'ünün yüksek, % 21,1'inin orta, % 35,6'sının düşük düzeyde ve genel olarak ise ($\bar{x} = 66,81$) orta düzeyde yenilikçi olduklarını belirlemiştir. Kılıç ve Tuncel (2014) ise araştırmalarında katılımcıların çoğunluğunun ($\bar{x} = 60,22$) düşük düzeyde yenilikçi olduklarını saptamıştır.

6.4. Korelasyon Analizi

Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 6.6’da verilmiştir. Korelasyon iki ya da daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren bir analiz tekniğidir. İki değişken arasındaki ilişki miktarı, ikili ya da basit korelasyon denen korelasyon teknikleriyle hesaplanmaktadır. Bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisi çoklu korelasyon; bu değişkenlerden birinin sabitlenerek diğer değişkenler ile olan ilişkisi ise kısmi korelasyon teknikleriyle ölçülmektedir (Köklü vd., 2006: 81).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler alır ve aşağıdaki şekilde değerlendirilir:

- $r = -1$ ise tam negatif doğrusal bir ilişki vardır.
- $r = +1$ ise tam pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- $r = 0$ ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

Büyüköztürk’e (2002: 31-32) göre korelasyon katsayısı -1.00 ila 1.00 arasında bir değer alabilmektedir. Bu değer -1 ise mükemmel (tam) negatif bir ilişkiyi, 0 ise ilişki olmadığını, 1 ise mükemmel (tam) pozitif bir ilişkiyi ifade etmektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması yüksek; 0,30-0,69 aralığında olması orta; 0,00-0,29 arasında olması ise düşük düzeyde ilişki olarak ifade edilmektedir. Buna göre Tablo 5.6’da değişkenlere ait korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 6.6. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bireysel Yenilikçilik Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler		DL	ÖÖİ	FÖ	DD	RA
Örgütsel Öğrenme İklimi (ÖÖİ)	r	0,256				
Fikir Önderliği (FÖ)	r	0,105	0,306			
Değişime Direnç (DD)	r	-0,051	0,136	0,016		
Risk Alma (RA)	r	0,141	0,219	0,530	0,036	
Bireysel Yenilikçilik (BY)	r	0,135	0,136	0,683	-0,671	0,565

r: Pearson korelasyon katsayısı; DL: Dönüşümcü Liderlik

Tablodaki veriler değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmektedir:

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,256$; $p<0,001$). Bu bulgu “ H_3 :

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

- Örgütsel öğrenme iklimi ile fikir önderliği arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,306$; $p<0,001$). Bu durumda “H_{2a}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile değişime direnç arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,136$; $p=0,023$). Dolayısıyla “H_{2b}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi red edilmiştir.
- Dönüşümcü liderlik ile risk alma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,141$; $p=0,018$). Söz konusu bulguya göre “H_{1c}: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiğini ileri sürmek mümkündür.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile risk alma arasında da istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,219$; $p<0,001$). Bu bağlamda “H_{2c}: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır.
- Fikir önderliği ile risk alma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,530$; $p<0,001$).
- Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,135$; $p=0,024$). Bu nedenle “H₁: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Bireysel yenilikçilik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,136$; $p=0,023$). Söz konusu bulguya göre “H₂: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi de kabul edilmiştir.
- Bireysel yenilikçilik ile fikir önderliği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,683$; $p<0,001$).

- Bireysel yenilikçilik ile değişime direnç puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif yönlü yüksek bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,671$; $p<0,001$).
- Bireysel yenilikçilik ile risk alma puanları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,565$; $p<0,001$).

6.5. Fark Analizleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere fark analizleri yapılmış ve aşağıdaki paragraflarda ilgili bulgular tablolar yardımıyla ortaya konulmuştur.

Bütün tabloların altında her bir puan için hangi testlerin kullanıldığı detaylı olarak verilmiştir. Test istatistiği F olanlarda tek yönlü varyans analizi, χ^2 olanlarda Kruskal-Wallis testi, t olanlarda bağımsız iki örnek t testi kullanılmış ve söz konusu bilgiler tabloların altında gösterilmiştir. Eğer elde edilen p değerleri 0,050'den düşükse H0 hipotezinin reddedildiğini dolayısıyla karşılaştırılan demografik özelliğe göre ilgili değişkenin farklılık gösterdiğini temsil etmektedir.

Tablo 6.7. Yaş Değişkenine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Yaş Aralığı	DL	ÖÖİ	BY	FÖ	DD	RA
20-29	3,18 ± 0,77	3,20 ± 0,96	59,81 ± 6,65	26,12 ± 4,30	23,93 ± 4,47	15,62 ± 2,24
	3,38 (1,50 - 4,46)a	3,59 (1,00 - 5,00)	60,00 (39,00 - 78,00)	26,00 (13,00 - 34,00)	25,00 (9,00 - 32,00)ab	16,00 (9,00 - 19,00)
30-39	3,55 ± 0,90	3,35 ± 0,93	61,49 ± 7,24	26,58 ± 3,63	23,09 ± 4,72	15,99 ± 2,26
	3,85 (1,15 - 5,00)b	3,71 (1,00 - 5,00)	62,00 (39,00 - 84,00)	27,00 (13,00 - 33,00)	24,00 (9,00 - 32,00)a	16,00 (8,00 - 19,00)
40-49	3,67 ± 1,02	3,39 ± 1,01	60,89 ± 7,30	26,77 ± 3,34	23,82 ± 5,24	15,95 ± 2,03
	3,88 (1,31 - 5,00)b	3,71 (1,18 - 5,00)	60,00 (39,00 - 84,00)	27,00 (19,00 - 33,00)	24,00 (9,00 - 33,00)ab	16,00 (9,00 - 19,00)
50-59	3,72 ± 0,83	3,58 ± 0,81	59,63 ± 6,61	27,17 ± 3,43	25,30 ± 5,05	15,77 ± 2,11
	3,96 (1,50 - 4,69)b	3,82 (1,41 - 4,59)	58,50 (52,00 - 80,00)	27,00 (21,00 - 33,00)	26,00 (11,00 - 32,00)b	16,00 (8,00 - 18,00)
60 ve üzeri	3,82 ± 0,18	3,90 ± 0,50	56,75 ± 4,86	26,75 ± 4,20	27,38 ± 2,83	15,38 ± 2,26
	3,69 (3,69 - 4,12)ab	4,06 (2,82 - 4,35)	58,00 (50,00 - 63,00)	27,50 (19,00 - 31,00)	28,50 (22,00 - 30,00)b	16,00 (11,00 - 18,00)
Test istatistiği	$\chi^2=29,833$	$\chi^2=8,903$	$\chi^2=7,069$	F=0,503	$\chi^2=14,359$	$\chi^2=2,136$
P	<0,001	0,064	0,132	0,734	0,006	0,711

F: Varyans analizi test istatistiği, χ^2 : Kruskal-Wallis test istatistiği, a-b: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, ortalama ± s. sapma ve ortanca (minimum-maksimum)

Dönüşümcü liderlik değişkeni ortanca değerleri arasında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,001$).

- 20-29 yaş aralığında olanların puan ortancası 3,38,
- 30-39 yaş aralığında olanların ortancası 3,85,
- 40-49 yaş aralığında olanların ortancası 3,88,
- 50-59 yaş aralığında olanların ortancası 3,96,
- 60 ve üzeri yaşında olanların ortancası 3,69 olarak elde edilmiştir.

Bu farklılık 20-29 yaş aralığında olanların puan ortancasının 30-39, 40-49, 50-59 yaş gruplarında olanların puan ortancalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla “H_{4a}: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin bu bulguya göre kabul edildiği görülmektedir.

Yaşa göre değişime direnç puan ortanca değerleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,006).

- 20-29 yaş aralığında olanların puan ortancası 25,00,
- 30-39 yaş aralığında olanların ortancası 24,00,
- 40-49 yaş aralığında olanların ortancası 24,00,
- 50-59 yaş aralığında olanların ortancası 26,00,
- 60 ve üzeri yaşında olanların ortancası 28,50 olarak elde edilmiştir.

Bu farklılık 30-39 yaş aralığında olanların puan ortancasının 50-59, 60 ve üzeri yaş gruplarının puan ortancalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Yaşa göre diğer ölçek puanlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,050).

Tablo 6.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Cinsiyet	DL	ÖÖİ	BY	FÖ	DD	RA
Kadın	3,62 ± 0,80	3,41 ± 0,92	60,14 ± 6,07	26,46 ± 3,73	23,93 ± 4,64	15,62 ± 2,32
	3,85 (1,23 - 5,00)	3,71 (1,00 - 5,00)	60,00 (40,00 - 84,00)	27,00 (13,00 - 34,00)	24,50 (9,00 - 33,00)	16,00 (8,00 - 19,00)
Erk ek	3,37 ± 1,02	3,30 ± 0,97	61,23 ± 8,18	26,77 ± 3,70	23,71 ± 5,15	16,17 ± 1,90
	3,62 (1,15 - 5,00)	3,71 (1,18 - 5,00)	61,00 (39,00 - 84,00)	27,00 (13,00 - 33,00)	24,00 (9,00 - 32,00)	16,00 (10,00 - 19,00)
Test istatistiği	t=2,24	t=0,99	t=-1,206	t=-0,681	t=0,375	t=-2,112
P	0,026	0,323	0,229	0,496	0,708	0,036

t: Bağımsız iki örnek t test istatistiği, ortalama ± s. sapma ve ortanca (minimum-maksimum)

Katılımcıların dönüşümcü liderlik puan ortalama değerlerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği bulunmuştur (p=0,026). Kadınların ortalaması 3,62 iken erkeklerin puan ortalaması ise 3,37 olarak elde edilmiştir. Bu bulgu kadın sağlık çalışanlarının yöneticilerini erkek sağlık çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıklarını göstermektedir.

Cinsiyete göre risk alma puan ortalama değerleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p=0,036). Kadınların ortalaması 15,62 iken erkeklerin puan ortalaması 16,17 olarak elde edilmiştir.

Cinsiyete göre diğer ölçek puanların ortalama değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p>0,050).

Tablo 6.9. Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Çalışma Süresi	DL	ÖÖİ	BY	FÖ	DD	RA
1-5	3,19 ± 0,82	3,25 ± 0,88	59,17 ± 7,15	25,62 ± 4,55	24,17 ± 4,41	15,72 ± 2,27
	3,46 (1,15 - 4,46)a	3,59 (1,18 - 4,65)	59,00 (39,00 - 80,00)	26,00 (13,00 - 34,00)	25,00 (11,00 - 33,00)	16,00 (9,00 - 19,00)
6-10	3,75 ± 0,73	3,38 ± 0,91	61,72 ± 5,89	27,32 ± 3,43	23,60 ± 4,31	16,00 ± 2,40
	3,96 (1,50 - 4,85)b	3,76 (1,00 - 4,47)	62,00 (50,00 - 84,00)	28,00 (19,00 - 33,00)	24,00 (9,00 - 32,00)	17,00 (8,00 - 19,00)
11-15	3,60 ± 0,96	3,33 ± 1,00	60,96 ± 8,01	26,58 ± 3,28	23,22 ± 5,69	15,60 ± 2,06
	3,81 (1,23 - 5,00)b	3,71 (1,00 - 5,00)	59,00 (39,00 - 84,00)	26,00 (19,00 - 33,00)	24,00 (9,00 - 33,00)	16,00 (8,00 - 19,00)
16-20	3,45 ± 1,20	3,57 ± 1,06	61,04 ± 5,69	27,21 ± 2,81	24,71 ± 4,34	16,54 ± 1,57
	3,92 (1,38 - 4,85)b	3,94 (1,18 - 5,00)	60,50 (52,00 - 72,00)	27,50 (21,00 - 32,00)	25,00 (16,00 - 31,00)	17,00 (13,00 - 19,00)
21-25	3,65 ± 0,37	3,87 ± 0,48	61,00 ± 5,33	27,67 ± 3,01	25,67 ± 3,93	17,00 ± 1,55
	3,63 (3,31 - 4,04)ab	4,00 (3,12 - 4,35)	61,50 (52,00 - 67,00)	29,00 (23,00 - 30,00)	26,00 (20,00 - 30,00)	17,50 (14,00 - 18,00)
26 yıl ve üzeri	3,76 ± 0,17	3,75 ± 0,51	57,17 ± 5,23	26,50 ± 4,68	26,67 ± 2,94	15,33 ± 2,50
	3,69 (3,69 - 4,12)ab	3,97 (2,82 - 4,18)	58,00 (50,00 - 63,00)	27,50 (19,00 - 31,00)	27,00 (22,00 - 30,00)	16,00 (11,00 - 18,00)
Test istatistiği	$\chi^2=36,247$	$\chi^2=8,683$	$\chi^2=6,428$	F=1,494	$\chi^2=5,387$	$\chi^2=9,276$
P	<0,001	0,122	0,267	0,225	0,370	0,099

F: Varyans analizi test istatistiği, χ^2 : Kruskal-Wallis test istatistiği, a-b: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, ortalama ± s. sapma ve ortanca (minimum-maksimum)

Kurumda çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortanca değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0,001). Bu farklılık 1-5 yıldır çalışanların puan ortancasının 6-10, 11-15, 16-20 gruplarının ortancalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma süresine göre diğer ölçek puanlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 6.10. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	DL	ÖÖİ	BY	FÖ	DD	RA
Lise	$3,47 \pm 1,04$	$3,20 \pm 0,99$	$61,53 \pm 8,35$	$26,21 \pm 4,15$	$22,45 \pm 5,17$	$15,77 \pm 2,27$
	3,85 (1,38 - 5,00)	3,59 (1,18 - 5,00)	61,50 (39,00 - 84,00)	27,00 (13,00 - 33,00)	23,00 (9,00 - 32,00)	16,00 (8,00 - 19,00)
Ön Lisans	$3,50 \pm 0,90$	$3,47 \pm 0,83$	$60,24 \pm 5,76$	$26,63 \pm 3,02$	$24,15 \pm 4,72$	$15,76 \pm 2,36$
	3,81 (1,23 - 4,31)	3,71 (1,24 - 4,47)	60,00 (50,00 - 84,00)	27,00 (19,00 - 32,00)	25,00 (9,00 - 32,00)	16,00 (8,00 - 19,00)
Lisans	$3,64 \pm 0,88$	$3,36 \pm 1,01$	$60,65 \pm 7,50$	$26,86 \pm 3,90$	$24,20 \pm 4,75$	$15,99 \pm 2,05$
	3,88 (1,15 - 5,00)	3,71 (1,00 - 5,00)	60,00 (39,00 - 84,00)	28,00 (13,00 - 33,00)	25,00 (9,00 - 32,00)	16,00 (9,00 - 19,00)
Yüksek Lisans	$3,47 \pm 0,78$	$3,42 \pm 0,87$	$60,84 \pm 6,45$	$27,18 \pm 3,50$	$24,53 \pm 4,67$	$16,18 \pm 2,05$
	3,62 (1,65 - 4,85)	3,68 (1,18 - 4,65)	62,00 (39,00 - 69,00)	27,00 (19,00 - 34,00)	24,50 (14,00 - 33,00)	16,00 (10,00 - 19,00)
Doktora	$3,25 \pm 0,73$	$3,41 \pm 0,96$	$58,00 \pm 4,84$	$25,11 \pm 3,98$	$24,16 \pm 4,69$	$15,05 \pm 1,90$
	3,46 (2,12 - 4,04)	3,71 (1,59 - 4,59)	58,00 (49,00 - 67,00)	26,00 (16,00 - 31,00)	24,00 (17,00 - 30,00)	15,00 (9,00 - 17,00)
Test istatistiği	F=0,909	F=0,737	$\chi^2=5,408$	F=1,288	$\chi^2=5,839$	$\chi^2=5,291$
P	0,459	0,568	0,248	0,275	0,211	0,259

F: Varyans analizi test istatistiği, χ^2 : Kruskal Wallis test istatistiği, a-b: Aynı harfe sahip gruplar arasında fark yoktur, ortalama \pm s. sapma ve ortanca (minimum – maksimum)

Eğitim durumuna göre ölçeklerin puanlarının dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,050$).

6.6. Aracılık Analizi

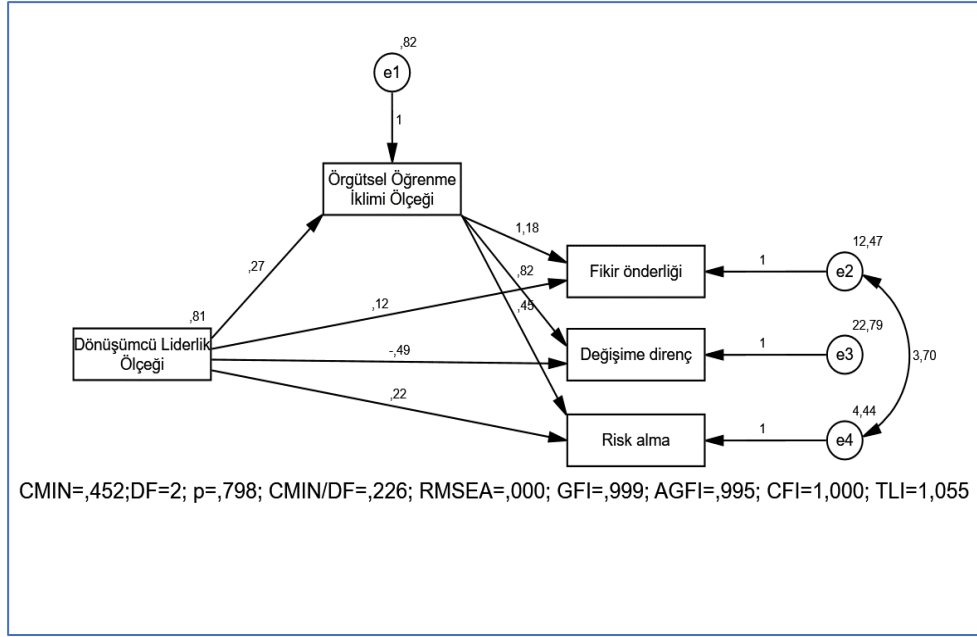
Aracılık etki modeli bağımsız, öncül değişken olan X'in sonuç değişkeni olan yani bağımlı değişken olan Y'ye etkisine aracılık eden bağlantı mekanizmasına ilişkin araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılmaktadır. Araştırmada bootsrap yöntemini esas alan Yol Analizi kullanılmıştır. Tablo 6.11'de standart ve standart olmayan yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri sunulmaktadır. Standart olmayan yol katsayıları bağımsız değişken bir birim arttığında bağımlı değişkende ne kadarlık bir artışın olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmış yol katsayıları ise bağımsız değişkenlerin ne kadarlık bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.11. Aracı Model Analizi Sonuçları

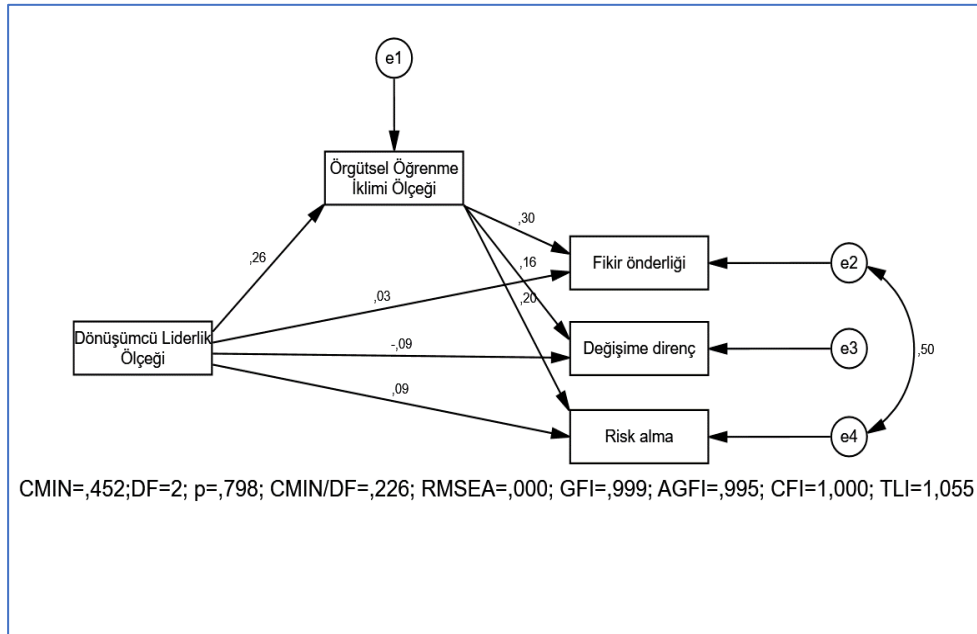
			β_1	β_2	SH	Test İst.	P	R2
Örgütsel Öğrenme İklimi	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,256	0,268	0,060	4,436	<0,001	0,066
Fikir önderliği	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,299	1,179	0,232	5,074	<0,001	0,094
Fikir önderliği	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,029	0,119	0,243	0,491	0,623	
Değişime direnç	<---	Dönüşümcü Liderlik	-0,092	-0,495	0,328	-1,507	0,132	0,026
Değişime direnç	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,160	0,822	0,314	2,616	0,009	
Risk alma	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,091	0,219	0,145	1,510	0,131	0,056
Risk alma	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,196	0,452	0,139	3,257	0,001	

β_1 : Standart katsayı; β_2 : Standart olmayan katsayı

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,268$; $p<0,001$). Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış örgütsel öğrenme iklimi puanında 0,268 birimlik artışa neden olmaktadır.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile fikir önderliği arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=1,179$; $p<0,001$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış fikir önderliği puanında 1,179 birimlik artışa neden olmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik ile fikir önderliği arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,119$; $p=0,623$).
- Dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,495$; $p=0,132$).
- Örgütsel öğrenme iklimi ile değişime direnç arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,822$; $p=0,009$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış değişime direnç puanında 0,822 birimlik artışa neden olmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik ile risk alma arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,219$; $p=0,131$).
- Örgütsel öğrenme iklimi ile risk alma arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,452$; $p=0,001$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış risk alma puanında 0,452 birimlik artışa neden olmaktadır.



Şekil 6.1. Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları



Şekil 6.2 Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Yukarıdaki şekillerde standartlaştırılmamış ve standartlaştırılmış yol katsayılarına ait şekillere yer verilmiştir. Tablo 6.12’de ise standartlaştırılmamış yol katsayılarının standart uyum iyiliği ölçütleri ile sonuçlarının karşılaştırılmasına ter verilmektedir.

Tablo 6.12. Standart Uyum İyiliği Ölçütleri ile Sonuçlarının Karşılaştırılması

Uyum Ölçütleri (Örnekleme Büyüklüğü $N > 250$)	Kabul Edilebilir Düzey	Elde Edilen Değerleri
Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-Of-Fit Index-GFI)	$.90 \leq GFI \leq .95$,999
CMIN/DF	$2 < \chi^2/df \leq 5$,226
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-Of-Fit Index-AGFI)	$.85 \leq AGFI \leq .90$,995
Tahminin Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (RMSEA)	$.05 \leq RMSEA \leq .08$,000
Tucker Lewis İndeksi (TLI)	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$	1,055
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI)	$.90 \leq CFI \leq .95$	1,000

AMOS programında, model uyumunu test etmek amacıyla incelenen ilk uyum indeksi Ki Kare (χ^2)'dir. χ^2 gözlenen (observed) kovaryans matrisi ile kestirilen kovaryans matrisi arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir (Bagozzi ve Heatherton, 1994). χ^2 değerinin anlamlı olmaması gözlenen kovaryans matrisi ile kestirilen kovaryans matrisi arasında anlamlı bir farkın bulunmadığını ve dolayısıyla modelin uyumlu olduğunu göstermektedir (Hair vd., 1998; Tabachnick ve Fidell, 2007). Öte yandan, χ^2 değeri örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğundan (Bagozzi ve Yi, 1988; Gerbing ve Anderson, 1985), büyük örneklerle çalışıldığında χ^2 değeri çoğunlukla anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle, model uyumunu değerlendirirken, doğrudan χ^2 değerinden hareket etmek yerine; χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değerlerin esas alınması önerilmektedir (Hoe, 2008; Şimşek, 2007). χ^2 'nin dışında model uyumunu test etmek amacıyla çok sayıda farklı uyum indeksleri kullanılabilir. Çok kullanılan uyum indekslerine Tahminin Hata Kareleri Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjustment Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), AMOS'ta Tucker Lewis İndeksi örnek olarak gösterilebilir (İlhan vd., 2014).

GFI yani Uyum İyiliği İndeksi varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösteren bir uyum ölçütüdür. Söz konusu ölçüt, regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilmektedir. İkisi arasındaki fark R^2 (determinasyon katsayısı) hata varyansı ile ilgili iken GFI, gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgili bulunmaktadır. Örnek hacminin çok olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilmektedir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir.

GFI'nin 0.90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır. Bu, gözlenen değişkenler arasında yeterince kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. AGFI'nin diğer bir ifadeyle Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksinin değeri 0-1 arasında değişmekte ve 0.90'nın üzerinde olması gerekmektedir. Negatif değer alırsa bu durum örnek hacminin çok küçük olduğunu veya modelin son derece kötü bir uyum iyiliği gösterdiğini belirtmektedir, 1'den büyük bir değer çıkarsa bunun anlamı da tam tanımlanmış bir modelin varlığına işaret etmektedir. CFI diğer bir ifadeyle Karşılaştırmalı Uyum İndeksi 0-1 arası değişen değerler alabilmektedir. Söz konusu değerlerin 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin arttığını göstermektedir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgulamaktadır.

Bootsrap, parametrik olmayan bir yeniden örnekleme yöntemidir ve aracılığı test etmek için örnekleme dağılımının normallik varsayımını gerektirmemesi bakımından diğer aracılık yöntemlerinden farklıdır. Bootsrap, birden çok veri yeniden örnekleme sürecini ve yeniden örneklenen her bir veri kümesindeki dolaylı etkinin tahminini içeren, hesaplama açısından yoğun bir yöntemdir. Bu işlemi binlerce kez tekrarlayarak, *ab* örnekleme dağılımına ampirik bir yaklaşım oluşturulmakta ve ardından dolaylı etkinin güven aralıklarını tahmin etmek için kullanılmaktadır (Özdil vd., 2019: 33).

Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan Yol Analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin Baron ve Kenny tarafından geliştirilen nedensel adımlar yaklaşımından (1986) diğer bir ifadeyle geleneksel yöntemden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019: 72; Hayes; 2013; Preacher vd., 2007: 190). Analizler Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Macro Analiz Tekniği kullanılarak yapılmıştır. Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Process Makrodan ilgili aracılık modeli seçilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6.13. ve 6.14'te gösterilmektedir.

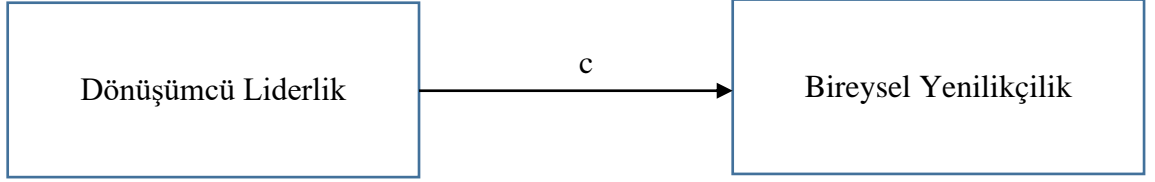
Tablo .13. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Etki	ÖÖİ	RA	DD	FÖ	
Toplam	DL	0,268 (0,129 - 0,414)	0,34 (0,005 - 0,711)	-0,275 (-1,03 - 0,465)	0,435 (-0,081 - 0,973)
	ÖÖİ	---	0,452 (0,186 - 0,736)	0,822 (0,133 - 1,525)	1,179 (0,721 - 1,666)
Doğrudan	DL	0,268 (0,129 - 0,414)	0,219 (-0,129 - 0,6)	-0,495 (-1,224 - 0,225)	0,119 (-0,406 - 0,653)
	ÖÖİ	---	0,452 (0,186 - 0,736)	0,822 (0,133 - 1,525)	1,179 (0,721 - 1,666)
Dolaylı	DL	---	0,121 (0,041 - 0,233)	0,22 (0,033 - 0,458)	0,316 (0,138 - 0,547)

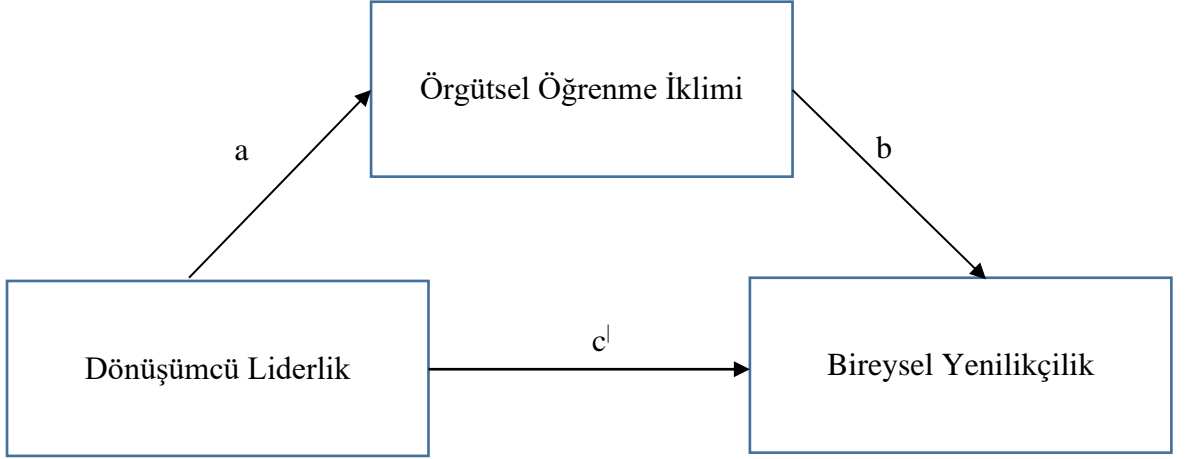
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki toplam etkisi 0,268 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,268$; % 95CI (0,129 - 0,414)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki toplam etkisi 0,34 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,34$; % 95CI (0,005 - 0,711)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki toplam etkisi -0,275 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmamıştır* [$\beta=-0,275$; % 95CI (-1,03 - 0,465)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki toplam etkisi 0,435 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmamıştır* [$\beta=0,435$; % 95CI (-0,081 - 0,973)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin risk alma üzerindeki toplam etkisi 0,452 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,452$; % 95CI (0,186 - 0,736)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin değişime direnç üzerindeki toplam etkisi 0,822 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,822$; % 95CI (0,133 - 1,525)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin fikir önderliği üzerindeki toplam etkisi 1,179 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=1,179$; % 95CI (0,721 - 1,666)].
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki doğrudan etkisi 0,268 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,268$; % 95CI (0,129 - 0,414)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki doğrudan etkisi 0,219 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmamıştır* [$\beta=0,219$; % 95CI (-0,129 - 0,6)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisi -0,495 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmamıştır* [$\beta=-0,495$; % 95CI (-1,224 - 0,225)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki doğrudan etkisi 0,119 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmamıştır* [$\beta=0,119$; % 95CI (-0,406 - 0,653)].

- Örgütsel öğrenme ikliminin risk alma üzerindeki doğrudan etkisi 0,452 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,452$; % 95CI (0,186 - 0,736)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisi 0,822 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,822$; % 95CI (0,133 - 1,525)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin fikir önderliği üzerindeki doğrudan etkisi 1,179 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=1,179$; % 95CI (0,721 - 1,666)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki dolaylı etkisi 0,121 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,121$; % 95CI (0,041 - 0,233)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki dolaylı etkisi 0,22 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,22$; % 95CI (0,033 - 0,458)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki dolaylı etkisi 0,316 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki istatistiksel olarak anlamlı *bulunmuştur* [$\beta=0,316$; % 95CI (0,138 - 0,547)].

Eğer elde edilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı ise örgütsel öğrenme ikliminin aracılı rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Burada bireysel yenilikçilik alt boyutları için bir model ve toplam puanı için bir model olmak üzere toplamda iki model oluşturulmuştur. Oluşturulan modellerde dolaylı etkinin güven aralığı sıfırı içeriyorsa aracı etki anlamlı değil, eğer güven aralığında sıfır yoksa aracı etkisinin olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 6.3. Basit Etki Modeli



Şekil 6.4. Aracı Etkili Modeli

(X: Dönüşümcü Liderlik) bağımsız değişkendir, (Y: Bireysel Yenilikçilik) bağımlı değişkendir ve (M: Örgütsel Öğrenme İklimi) ise aracı değişkendir. X'in M üzerindeki etkisi a'dır, X'ten bağımsız olarak M'nin Y üzerindeki etkisi b'dir ve X'in M'den bağımsız olarak Y üzerindeki etkisi ise c'dir.

Baron ve Kenny (1986), Judd ve Kenny (1981) ve James ve Brett (1984) arabuluculuk ilişkisi kurmanın dört adımını şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Nedensel değişkenin sonuçla ilişkili olduğunu gösterin. Bir regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak Y'yi ve tahmin edici olarak X'i kullanın (yukarıdaki şekilde c yolunu tahmin edin ve test edin). Bu adım, aracılık edilebilecek bir etkinin olduğunu belirlemektedir.
2. Nedensel değişkenin aracı ile ilişkili olduğunu gösterin. Regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak M'yi ve tahmin edici olarak X'i kullanın (tahmin ve test yolu a). Bu adım, esasen arabulucuya bir sonuç değişkeniymiş gibi davranmayı içermektedir.
3. Aracının sonuç değişkenini etkilediğini gösterin. Bir regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak Y'yi ve tahmin ediciler olarak X ve M'yi kullanın (tahmin ve test yolu b). Sadece arabulucuyu sonuçla

ilişkilendirmek yeterli değildir. Çünkü arabulucu ve sonuç bağıntılı olabilir zira her ikisi de nedensel değişken X'ten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, arabulucunun sonuç üzerindeki etkisinin belirlenmesinde nedensel değişken kontrol edilmelidir.

4. M'nin X-Y ilişkisine tamamen aracılık ettiğini belirlemek için M'yi (c' yolu) kontrol eden X'in Y üzerindeki etkisi sıfır olmalıdır.

Tablo 6.14. Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Öğrenme İklimi		Bireysel Yenilikçilik	
	B	SH	B	SH
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			1,0501	0,461
R2			0,018	
Dönüşümcü liderlik (a yolu)	0,2682	0,060		
R2	0,066			
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			0,833	0,4753
Örgütsel öğrenme iklimi (b yolu)			0,809	0,4543
R2			0,029	
Dolaylı etki			0,217 (-0,048 – 0,569)	

¹p<0,050, ²p<0,001, ³p>0,050

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ($\beta=0,268$; $p<0,001$).
- Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki toplam etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 1,050 birimlik artışa neden olmaktadır ($\beta= 1,050$; $p<0,005$).
- Örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,809$; $p>0,050$).
- Dolaylı etki incelendiğinde etkinin 0,217 olduğu ve Bootstrap tekniği ile elde edilen % 95 güven aralığının sıfır değerini içerdiği gözlemlenmiş ve dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)].

Tabloda yer alan bootstrap sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin (X) bireysel yenilikçilik (Y) üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin (M) aracılık etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)]. Yüzdelerik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır. Bu sonuçlar tek tek değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme ikliminin

dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde aracılık rolünün anlamlı olmadığı ve dolaylı aracılık etmediği görülmektedir.

İleri sürülen hipotezlerin kabul veya red durumları özet halinde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6.15. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

İleri Sürülen Hipotez	Kabul/Red Durumu
H1: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1a: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1b: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H1c: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H2: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KISMI KABUL
H2a: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H2b: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H2c: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H3: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H4: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	KISMI KABUL
H4a: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H4b: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H4c: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H4d: Dönüşümcü liderlik düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H5: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	KISMI KABUL
H5a: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. (DD)	KABUL
H5b: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. (RA)	KABUL
H5c: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H5d: Bireysel yenilikçilik düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H6: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H6a: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H6b: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H6c: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H6d: Örgütsel öğrenme iklimi düzeyi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED

H7: Dönüşümcü liderlik çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H8: Örgütsel öğrenme iklimi çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H9: Dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenme iklimini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	KABUL
H10: Örgütsel öğrenme iklimi dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.	RED

7. SONUÇ

Günümüzde örgütlerin hiçbirisinin değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi faktörlere karşı duyarsız kalması mümkün değildir. Örgütlerin söz konusu faktörlerle başa çıkabilmeleri için örgütlerdeki liderler, örgütlerini yeniden yapılandırmalıdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel liderler, çevre koşullarının değişimlerini dikkate alarak, örgütlerinde bir değişimi veya dönüşümü hayata geçirmek zorundadırlar.

Liderlik sadece tepedeki insanların alanı değildir. Liderlik her seviyede ve herhangi bir birey tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Dolayısıyla tepe yöneticiler kadar orta ve alt düzey yöneticilerin de liderlik becerilerini geliştirmesi oldukça önemli görülmektedir. Bu fikir, dönüşümcü liderlik paradigmasının merkezinde yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinden türetilen ilkeler, etkili liderlik için zemin oluşturmakta ve işten aileye, spordan sağlığa ve daha da önemlisi sosyal değişim konularına kadar hayatın birçok kesimine geniş çapta uygulanabilmektedir.

İçinde yaşadığımız dünyanın daha yaşanabilir bir yer olması için yenilik gereklidir. Ancak yeniliğin gelişmesi için yeni ve yaratıcı fikirlerin üretimi ve inovasyonun uygulanması zorunlu görülmektedir. Söz konusu inovasyon sürecinin en iyi şekilde işlenmesini sağlamak için hem bireylerin hem de grupların inovasyonun mümkün olan en iyi şekilde gerçekleşebileceği bir ortamda çalışmaları gerekmektedir. Ancak bireysel düzeydeki inovasyonu etkileyen faktörler, grup düzeyinde inovasyonu etkileyen faktörlere benzer mi? Yoksa bu faktörlerde çelişki mi var? Görünüşe göre hem bireysel hem de grup inovasyonunu olumlu yönde etkileyen çok sayıda faktör vardır, bunların başında da liderlik tarzı gelmektedir.

Örgütsel bilgi yaratma örgütsel öğrenmeye dayanmaktadır. Öğrenen bir organizasyonda insanlar sürekli olarak gerçekliklerini nasıl yarattıklarını ve bunu nasıl değiştirebileceklerini keşfetmektedirler. Bu nedenle, öğrenen bir organizasyon geleceğini öğrenmeye dayalı ve bireysel yenilikçiliği destekleyen yaratıcı örgüt kültürü ile proaktif olarak şekillendirmektedir. Şüphesiz söz konusu örgütsel öğrenme ikliminin geliştirilmesinde ve çalışanlar tarafından benimsenilmesinde dönüşümcü liderin emsalsiz katkısı ve etkisi bulunmaktadır.

Bu tez çalışmasında, sağlık çalışanları örneğinde örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderlerin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde nasıl bir rol oynadığına değinilmiştir. Araştırmada ilk olarak yönetici, lider ve liderlik kavramları ile

döşünömcü liderlik teorileri ve bileşenleri, ardından işyeri bireysel yenilikçilik ve örgütsel öğrenme iklimi ile ilgili literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, önemi, test edilmek üzere geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli, kullanılan ölçekler ile araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları ele alınmıştır.

Son bölüm ise araştırmanın analiz kısmını içermektedir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi verilerine göre bir kısmı ilçelerde olmak üzere Tıp Fakültesi Hastanesi'nde toplam 2.441 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle söz konusu evrenden toplam 281 çalışana ulaşılmıştır.

Araştırma modeli ve çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizler neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel öğrenme iklimi ölçeği puanlarının cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, çalışma sürelerine ve yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcı sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilik ölçeğinin fikir önderliği, değişime direnç ve risk alma alt boyut puanları ve yenilikçilik toplam puanlarının çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği bulgusuna varılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde söz konusu bulguyu destekleyen kadar desteklemeyen çalışanların da bulunduğu görülmektedir. Kılıç ve Tuncel (2014) yapmış oldukları çalışmada bireysel yenilikçilik algısının çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bir diğer ifadeyle göreve yeni başlamış olan veya daha kıdemli olan bireylerin bireysel yenilikçilik düzeyine ilişkin algılarının benzer olduğu görülmüştür.

Bireysel yenilikçiliğin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini savunan çalışmalardan biri Erdoğan ve Güneş tarafından yapılmıştır. Erdoğan ve Güneş (2013) 2 yıl altında çalışma süresine sahip katılımcılar ile 2 ve 3 yıl çalışma süresi ve 3 ve 4 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların bireysel yenilikçilik algıları arasında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Bu farklılığın 2 yıldan az çalışma süresi ile 2 ve 3 yıl çalışma süresi arasında 2 ve 3 yıl çalışma süresi lehine, 2 yıldan az çalışma süresi ile 3 ve 4 yıl çalışma süresi arasında 3 ve 4 yıl çalışma süresi lehine olduğu belirtilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel yenilikçilik ölçeğinin fikir önderliği, değişime direnç, risk alma alt boyut puanları ve yenilikçilik toplam puanlarının eğitim

durumlarına göre değişkenlik göstermediği sonucuna varılmıştır.

Bireysel yenilikçilik ölçeği risk alma alt boyut puanlarının ise çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların ortalaması 15,62 iken erkeklerin puan ortalaması 16,17 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada bireysel yenilikçilik düzeylerinin her iki cinsiyet için de benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Bireysel yenilikçiliğe alt boyut bazında bakıldığında; fikir önderliği ve değişime direnç alt boyutlarında kadın ve erkek çalışanların görüşleri farklılık göstermemekte; risk alma alt boyutunda ise erkek çalışanlar lehine bir farklılığın olduğu görölmektedir. Diğer bir ifadeyle erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde risk almaya eğilimlidirler.

Bireysel yenilikçilik ölçeği değişime direnç alt boyut puanlarının ise çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği sonucunu ulaşılmıştır. Bu farklılık 30-39 yaş aralığında olanların puan ortalamasının 50-59, 60 ve üzeri yaş gruplarının puan ortalamalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır. Literatürde ise Esra Yıldız (2019) tarafından yapılan çalışmada bireysel yenilikçilik ölçeği değişime direnç alt boyut puanlarının katılanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmemiştir. Bu tez araştırmasında elde edilen bulgular söz konusu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının çalışanların eğitim durumlarına göre değişkenlik göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının ise çalışanların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Bu farklılık 20-29 yaş aralığında olanların puan ortalamasının 30-39, 40-49, 50-59 yaş gruplarında olanların puan ortalamalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklanmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda katılımcıların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemelerine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir (Avcı, 2015; Eryılmaz, 2006; Göksal, 2018).

Çalışmada dönüşümcü liderlik algısının çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların ortalaması 3,62 iken erkeklerin puan ortalaması 3,37 olarak elde edilmiştir. Literatürde

ise Esra Yıldız (2019) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeği puanlarının çalışanların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmemiştir.

Çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik ölçeği puan ortanca değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılığın 1-5 yıldır çalışanların puan ortancasının 6-10, 11-15, 16-20 gruplarının ortalamalarından düşük olarak elde edilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tecrübe arttıkça çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını bireysel ilgi boyutunda daha detaylı tahlil edebildiği söylenebilmektedir. Bu bulgunun aksine Avcı (2005) tarafından yapılan bir araştırmada katılımcıların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerine ilişkin algılarının göreve yeni başlamış olanlar ile daha tecrübeli olanlar arasında benzerlik gösterdiği belirtilmiştir.

Korelasyon analizi iki değişkenin ilişkili olma derecesini ölçmek için kullanılmaktadır. Korelasyon analizi ile bir değişken değiştiğinde diğer değişkenin ne kadar değiştiği korelasyon katsayısı ile değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmada, yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların bireysel yenilikçilikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışlarındaki artışın, çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerinde de artışa yol açabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı bireysel ilgi göstermelerinin, dönüşümcü liderlik sağlamalarının, onların sorunlarıyla ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmelerinin, hedeflerine ulaşabilmelerinde onlara koçluk yapabilmelerinin çalışanların bireysel yenilikçilik düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerde bulunduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin, çalışanlara rol modeli olarak hedeflere ulaşmaları yönünde gerekli motivasyonu sağlayarak fikir önderliği yapmaları ve çalışanları risk almaktan korkmayan bireyler haline dönüştürebildikleri oranda çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerine katkı sağlayabildikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özellik ve davranışlarının bireysel yenilikçiliğin fikir önderliği ve risk alma alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkili olmasının aksine dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime gösterdikleri direnç arasında beklendiği gibi ters yönlü ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların bireysel yenilikçilik düzeylerini arttırabilmeleri için yöneticilerin

onlara rehberlik etmeleri, önceki deneyimlerini kullanarak yaşanan durumlara yeni bakış açıları ve yöntemler geliştirebileceklerine inandırmaları, zekâ ve yaratıcılıklarını kullanarak sorunlara yeni çözümler bulmaları hususunda liderlik yapmaları gerekmektedir. Çalışanların algıları doğrultusunda yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış sergileme düzeylerinin bireysel yenilikçilik düzeylerine etkisinin incelendiği bu araştırma bulguları; yöneticilerin çalışanları yeniyi bulmaya, yeniyi düşünmeye ve uygulamaya teşvik etmeleri durumunda çalışanların değişime direnç gösterme davranışlarının azalıp, risk alma ve yeni fikirler üretme gayretlerinin arttığını göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlarda diğer çalışanları da fikir üretmeye teşvik edip fikir önderliği yapma eğilimlerini artırdığı görülmektedir.

Günümüz iş dünyasında bilgi ve öğrenme rekabetin temel unsurları olmuştur. Yöneticilerin bilgiyi üretecek, öğrenmeyi sağlayacak, öğrenilenleri kuruma yaygınlaştıracak sistemlere gereksinimleri vardır. Bu sistemlerin temelinde entelektüel sermaye yatmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgunun en temel sonucu günümüz çalışanlarının özellikle bilgi işçilerinin çalışacakları işletmeleri seçerken kendilerini geliştirebilmeleri, öğrenmeye devam edebilmeleri, öğrendiklerini iş ortamına aktarabilmeyi göz önüne almalarıdır.

Altta yatan mekanizma, risk almayı ve yeni fikirler üretmeyi destekleyen bir örgütsel öğrenme ikliminin bireysel yenilikçi davranışları meşrulaştırmaya hizmet etmesidir. Örgüt üyeleri, yenilikçi olmanın örgütte arzu edilen bir davranış olduğunu daha fazla anlayacak ve deneme yanılma girişimlerini gerçekleştirmek için psikolojik olarak daha rahat hissedeceklerdir. Olumlu bir risk alma iklimi algılayan çalışanların risk alma davranışlarının entegrasyonunu sağlayacağını ve dolayısıyla organizasyonun genel inovasyon performansından fayda sağlayacağını beklemek mantıklıdır.

Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi eğilimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin görevi, yetenekli ve becerikli çalışanları işletmeye çekmekle beraber onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağlayacakları ortamı sağlamak olmalıdır. Takım çalışmasını, yapılan hataları öğrenme fırsatı olarak görmeyi, mesai saatlerinde öğrenmeye zaman ayırmayı, işleri tasarlarlarken çalışanların daha özerk

olarak çalışmalarına fırsat vermeyi, yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik ederek öğrenme iklimini şekillendirmelidirler. Bireysel öğrenmeler ancak bu uygulamalar sayesinde örgütsel öğrenmenin bir parçası haline getirilebilmektedir. Bunun sonucu olarak gerek çalışanların başarısı gerekse işletmenin başarısı artacaktır.

Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki toplam etki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 1,050 birimlik artışa neden olmaktadır ($\beta= 1,050$; $p<0,005$). Benzer bir şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı da istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ($\beta=0,268$; $p<0,001$). Ancak örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,809$; $p>0,050$). Dolaylı etki incelendiğinde etkinin 0,217 olduğu ve Bootstrap tekniği ile elde edilen % 95 güven aralığının sıfır değerini içerdiği gözlemlenmiş ve dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)].

Yüzdelik yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır. Bu sonuçlar tek tek değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin anlamlı olmadığı ve dolaylı aracılık etmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle test sonuçlarına göre örgütsel öğrenme iklimi çalışanların dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmektedir.

Son olarak araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde yöneticilere ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılara ışık tutmak amacıyla aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan önerilerde bulunmak mümkündür.

Araştırmacılara ve yöneticilere yönelik öneriler:

- Gelecek araştırmalarda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak örneklem büyüklüğü daha geniş tutularak ve farklı örneklemeler (banka çalışanları, akademisyenler, öğretmenler vs.) üzerinde çalışılarak daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Böylece farklı örneklemeler üzerinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler test edilme imkanına kavuşabilir ve daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Her örgüt yapısı birbirinden farklı ve her örgütte de birbirinden farklı çok sayıda

yönetici veya lider olacağından çıkabilecek sonuçların da bu araştırmadan farklı olabileceği düşünülmektedir.

- Gelecek çalışmalarda bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler değiştirilerek veya daha farklı ölçekler kullanılarak başka başka sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca aracı değişken rolü yerine örgütsel öğrenme ikliminin düzenleyici rolü de incelenebilir.
- Hasta bakımının kalitesini ve güvenliğini artırmak için sürekli değişen sağlık hizmeti ortamında yenilikçilik gereklidir. Sağlık çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için destek sağlamak, her düzeydeki diğer kilit organizasyonel liderlerle birlikte organizasyonu değişime hazırlamada etkili olabilecek çalışanların geliştirilmesi yöneticilerin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışanların gelişimine ve potansiyel yenilikçi özelliklerinin keşfine yönelik eğitim programları düzenlenebilir.
- İçinde bulunduğumuz bu bilgi ve teknoloji çağında sürekli ve süratli bir biçimde üstelik her alanda değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm içinde rekabette ayakta kalabilmek, başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekecektir. Bu noktada yöneticilerin dönüşümcü lider tutum ve davranışları sergilemeleri yenilikçi bir örgüt kültürünün tasarlanması ve yerleştirilmesinde etkili olabilir.
- Yöneticiler, iş performansı beklentilerini net bir şekilde açıklayarak, personelin yüksek öğrenim görmelerini destekleyerek ve kendi liderlik becerilerini geliştirerek çalışanlarının yenilikçilik düzeylerini artırabilirler. Örgütsel bir bakış açısıyla, yenilikçi niteliklere sahip çalışanların yönetici veya eğitimci olarak kilit pozisyonlara atanması hastanelerde yenilikçiliğin yayılmasına ve yeniliğin yayılmasına katkıda bulunabilir.
- Bu araştırma, Samsun'da sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair bir takım bilgiler sunsa da, kabul edilmesi gereken kendi sınırlamaları vardır. Bu araştırma yalnızca dönüşümcü liderlik tarzına odaklanmakla sınırlıdır, bu nedenle diğer liderlik türlerinin diğer bir ifadeyle çalışanlar üzerinde ürün ve süreç yeniliği açısından en etkili olan liderlik tarzını keşfetmek için vizyoner liderlik, dağıtıcı liderlik ve yenilikçi liderlik gibi konular üzerinde çalışılabilir.

- Bu araştırma, kesitsel bir desen kullanmakla sınırlıdır, sonuç olarak nedensel ilişkiler uzun vadede değişebilir. Bu bağlamda araştırmacılar boylamsal çalışma yapmak suretiyle söz konusu sınırlamanın üstesinden gelebilirler.
- Bu tez çalışması dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerine odaklanmakta ve örgütsel öğrenme ikliminin bu ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemektedir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda idari, teknolojik, radikal, artımlı, sömürücü ve keşifsel yenilik gibi diğer yenilik (inovasyon) türlerinin dikkate alınması söz konusu olabilir.
- İş ortamında yöneticinin çalışana olan etkisi çalışanın çalışana olan etkisinden çok daha yüksek olabilmektedir. Liderin yeni bir vizyon belirleyip bunu izleyicilerine aktarabilmesinde eski kabulleri yıkması, var olan direnci kırması ve yeni kabuller geliştirmesi son derece önemlidir. Liderler çevrelerinde yaşanan mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel değişimleri izleyerek örgüte yeni değerler kazandırabilmelidir.
- Dönüşümcü liderlik ve bireysel yenilikçilik konuları yaratıcılık, ar-ge, teknoloji gibi farklı terimlerle birlikte incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aarons, G. A., Hurlburt, M. ve Horwitz, S. (2011). "Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4-23.
- Adair, J. (2008). *Patronlar Değil Liderler*, İstanbul: Babali Kahir Yayıncılığı
- Adıgüzel, A., Kaya, A., Balay, R. Ve Göçen, A. (2014). "Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özellikleri ile öğrenmeye ilişkin tutum düzeyleri". *Milli Eğitim*, 204, 135-154.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A. ve Srinivasan, D. (2006). "Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma". *Academy of Management Journal*, 49, 161-174.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akçöltekin, A. (2017). "Lise öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik algıları ile eğitim araştırmalarına yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi". *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 23-37.
- Akdeniz, M. Y. (2020). *İnovasyon eğitim programının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik davranışlarına etkisi*. MS thesis. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Akgöz, E., Göral, R. ve Gürsoy, Y. (2014). "Yenilik kapsamında turistik ürün çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı örneği". *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 31, 1-12.
- Akgün, Z. (2020). "Bireysel yenilikçilik eğilimi ve yeniliğin önündeki engeller açısından kadın akademisyen profilleri: 2006 yılından sonra kurulan üniversitelerde bir durum analizi". *World Women Studies Journal*, 5(5), 1-24.
- Akkaş, B. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2008). *Liderlik Teorileri*. Edt., Celalettin Serinkan, *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, M. (2008), "Firma düzeyinde yenilikçilik (yenilik) ve bilgi yönetimi". (Çevrimiçi), http://www.sistems.org/known_info_ozet.htm, 12.10.2008.
- Alay, H. K. (2016). A Study on The Relationship between Organizational Climate and Mobbing Behaviors at The Workplace.
- Altıok, G. P. ve Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve Çağdaş Boyutları*. *Derin Yayınları*.
- Altman, Y. ve Iles, P., (1998), "Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organisational Change", *Journal of Management Development*, 17(1), 44-55.
- Altmann, R. (2000). "Forecasting your organizational climate". *Journal of Property Management*, 65(4), 62.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. ve Staw, B. M. (2005), "Affect and creativity at work". *Administrative Science Quarterly*, 50, 368.
- Amburgey, T. L., Kelly, D. ve Barnett, W. P. (1993). "Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure". *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.

- Antonakis, J. (2011). Predictors of Leadership: The Usual Suspects and The Suspect Traits. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien. Sage *Handbook of Leadership* (p. 269-285). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Argote, L. ve Ingram, P. (2000). "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argyris, C. ve Schon, D. A. (1996). Organizational learning II. Theory, method, and practice. New York Addison-Wesley Publishing Company.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007(19), 262.
- Ashkanasy, N. M. ve Jackson, C. R. A. (2001). Organizational culture and climate. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. In Anderson, Ones, Sinangil and Viswesvaran (Eds.), pp.398-414. (Volume 2: Organizational Psychology), Sage Publications.
- Ashton, M. C. (2018). "The evolutionary function of personality". *Individual Differences and Personality*, 157-178.
- Aslan, H. ve Kesik, F. (2018). "Lise öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik özelliklerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi", *International Journal of Human Sciences*, 15(4): 2215-2228.
- Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Avci, A. (2015). "Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration". *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758-2767.
- Avcı, A. (2015). "Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri". *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189.
- Avolio, B. J. (2001). Developing Potential across a Full Range of Leaderships: Cases on Transactional and Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, p. 66.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership, Charisma and Beyond, in Hunt, J. G., Baliga, B. R., Dachler, H. P. and Schriesheim, C. A. (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*, B. C. Heath, Lexington, MA, 1988.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1997). Replicated Confirmatory Factor Analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Awad, F. A. (2013). Modern Business Management. Amman: Safa Publishing.
- Aydın, S. (2011). "Kişisel ve ürün temelli yenilikçilik: cep telefonu kullanıcıları üzerine ampirik bir uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 188-203.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, 2006, Konya.
- Bacharach, S. B. and Bamberger, P. A. (2007). "9/11 and New York City firefighters' post hoc unit support and control climates: A context theory of the consequences of

- involvement in traumatic work-related events”. *Academy of Management Journal*, 50, 849-868.
- Badri, T. (2001). *Organizational learning as a basis for increasing corporate performance*. (Master Thesis). Tlemcen University Institute of Educational Sciences, Algeria.
- Baer, M. ve Frese, M. (2003). “Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bagozzi, R. P. ve Heatherton, T. F. (1994). “A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem”. *Structural Equation Model*, 1(1), 35-67.
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). “On the evaluation of structural equation models”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, J. H. (2001). “Is servant leadership part of your worldview?”. *weLEAD Online Magazine*.
- Baregheh, A., Rowley, J. ve Sambrook, S. (2009). “Towards a multidisciplinary definition of innovation”. *Management Decision*, 47, 1323-1339.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*, Mes Yayınları, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul.
- Barling, J., Weber, T. ve Kelloway, E. K. (1996). “Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment”. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartram, D., Foster, J., Lindley, P. A., Brown, A. J., ve Nixon, S., (1993), *Learning climate questionnaire (LCQ): A User’s guide*, Hull, UK, Newland Park Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. *New York: Free Press*.
- Bass, B. M. (2008) *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. *Free Press*.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). “Transformational leadership and organizational culture”, *Public Administration Quarterly*, Spring Issue, 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2003). *Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report*. Published by *Mind Garden, Inc.*
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, character and authentic transformational leadership behavior”. *Leadership Quarterly*, 181-217.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Martin Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*, available at: <http://agilemanifesto.org/> (accessed 2 August 2009).

- Bennis, W. (2007). "The challenges of leadership in the modern world". *American Psychologist*, 62, 2-5.
- Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü". *Yönetim Dergisi*, 11(36), 33-50.
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. ve Phillips, W. (2005). "Managing innovation beyond the steady state". *Technovation*, 25, 1366-1376.
- Beyer, J. (1999). "Taming and promoting charisma to change organizations". *Leadership Quarterly*, 1-17.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., ve Farr, J. (2009). "A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity". *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305-337.
- Boer, H. ve During, W. E. (2001). "Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation". *International Journal of Technology Management*, 22: 83-109.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Bonner, D. (2000). "The knowledge management challenge: new roles and responsibilities for chief knowledge officers and chief learning officers. Leading Knowledge Management and Learning". *American Society for Training and Development*, Alexandria, VA, 3-19.
- Bono, J. E. ve Timothy A. J. (2004). "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bowers, D. G. ve Seashore, S. E. (1966). "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership". *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brown, J. S. ve Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S. ve Duguid, P. (1996), "Organizational Learning and Communities-of- Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", içinde: M. D. Cohen and L. S. Sproull (der.), *Organizational Learning*, Thousand Oaks: Sage, 58-82.
- Brown, M. E. ve Trevino, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Bryman, A. E. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. New York, Park CA: Sage.
- Buckler, B. (1998). "Practical steps towards a learning organisation: Applying academic knowledge to improvement and innovation in business processes". *The Learning Organization*, 5(1), 15-23.
- Burke, W. W. ve Litwin, G. H. (1992). "A causal model of organizational performance and change". *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: *Harper and Row*.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. ve Obel, B. (2000). Tension and resistance to change in organizational climate: Managerial implications for a fast paced world. *LOK Research Center*.

- Büte, M. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Veri analizi el kitabı. Ankara: *Pegem Yayıncılık*.
- Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). "Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cannon, M. D. ve Edmondson, A. C. (2001). "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups". *Journal of Organizational Behavior*, 22, 161-177.
- Capital, (2006). "İnovasyon Şampiyonları". Özel Araştırma, Kasım, 74-78.
- Carley, K. (1992). "Organizational learning and personnel turnover". *Organization Science*, 3, 20-46.
- Carley, K. M. ve Harrald, J. R., (1997). "Organizational learning under fire: Theory and practice". *American Behavioral Scientist*, 40(3): 310-332.
- Carlson, C. C. ve Wilmot, W. W. (2006). *Innovation: The Five Disciplines for Creating what Customers Want*. New York: Crown Business.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2007). "The influence of leaders and other referents normative expectation on individual involvement in creative work". *The Leadership Quarterly*, 18, 35-48.
- Çavuşoğlu, S. ve Onay, M. (2010). "İşletmelerde girişimcilik özelliğini etkileyen faktörler: iç girişimcilik". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 47-67.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceschi, A., Dorofeeva, K. ve Sartori, R. (2014). "Studying teamwork and team climate by using a business simulation: How communication and innovation can improve group learning and decision-making performance". *European Journal of Training and Development*, 38 (3), 211-230.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma". *Yönetim*, 16(51), 32-42.
- Chan, S. C. ve Wenching F. (2006), "A study on the factors of manufacturer profitability: The moderating effect of different industries". *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 138-144, March.
- Chang, M. (2010). "An agile approach to library its innovations". *Library Hi Tech*, 28(4), 672-689.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, p. 79.
- Chen, A. S., Bian, M. ve Hou, Y. H. (2015). "Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance". *Personnel Review*, 44(4), 438-453.
- Chen, G. ve Bliese, P. D. (2002). "The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence for discontinuity". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.
- Choi, J. N. ve Price, R. H. (2005). "The effects of a person-innovation fit on individual responses to innovation". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 83-96.

- Çırpan, H. (1999). Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çırpan, H. (2020). “Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2020/1, 19(37), 373-391.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O. ve Parker, G. (2002). “Implicating trust in the innovation process”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- Çolak, M. (2015). Çalışma Hayatında Liderlik, Bursa: *Ekin Yayıncılık*.
- Collins, J. (2001). Good to great: Why some companies make the leap...And others don't. *New York, Harper Collins Publication*.
- Colquitt, J. A., Noe, R.A. ve Jackson, C. L. (2002). “Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate”. *Personal Psychology*, 55, 83-109.
- Coşkunurt, Y. E. (2013). Sosyal medya kullanımının kurumsal yenilikçi itibar üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cristina, V. (2013). “The importance of an innovative leader in the organization”. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(2), 703-710.
- Crossan, M. M. ve Apaydın, M. (2010). “A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature”. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191.
- Çuhadar, Ç., Bülbül, T. ve Ilgaz, G. (2013). “Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özellikleri ile teknopedagojik eğitim yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi”. *İlköğretim Online*, 12(3), 797-807.
- Cumaguliyev, G. (2010). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımı ekseninde sakıp sabancı: Bir inceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). “Toward a model of organizations as interpretation systems”. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Damanpour, F. (1991). “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Damanpour, F. ve Schneider, M. (2006). “Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers”. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Darling-Hammond, L. ve Youngs, P. (2002). “Defining "Highly Qualified Teachers": What does "Scientifically-Based Research" actually tell us?”. *Educational Research, American Educational Research Association*, 31(9), 13-25.
- Day, D. V. ve Zaccaro, S. J. (2007). Leadership: A Critical Historical Analysis of the Influence of Leader Traits. In L. L. Koppes (Ed.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (p. 383–405). Mahwah, NJ: *Erlbaum*.
- De Jong, J. P. J. (2007). “Individual innovation: The connection between leadership and employees’ innovative work behavior. University of Amsterdam.
- DeChant, K., (1996), The Playing Fields of Learning, Cavaleri, S. A. and D. S. Fearoon (eds.), *Managing in Organizations That Learn*, (97-118), *Cambridge, Blackwell*.

- DeChant, K., Cavaleri, S. ve Fearon, D. (1996). The playing fields of learning. Managing in Organizations that Learn. MA: Blackwell Publishers, 97-118.
- Demarest, M. (1997). "Understanding knowledge management". *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Demirel, Y. ve Kubba, Z. I. (2014). "Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Ö. (2008). "Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A. ve Jackson, S. E. (2003), The Knowledge Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. Oxford University Press, New York, NY.
- Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate?". *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. ve Goiuld, J. M. (1996). Organizational learning style as a core capability in (Eds) Moingeon, B. and A. Edmondson, Organizational learning and competitive advantage, London: Saga.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dixon, N. M. (1994). The Organizational Learning Cycle: How We can Learn Collectively , McGraw-Hill, New York, NY.
- Dodgson, M. (1993). "Organizational learning: A review of some literatures". *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, H. ve Üngüner, E. (2009). "Örgüt iklimi ve iş tatmini ilişkisi: Hemşirelere yönelik karşılaştırmalı bir analiz çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Domjan, M. (2010). Principles of learning and behavior (6th e d.). Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- Dönmez, S. ve Toker, Y. (2017). "Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale", *DTCF Dergisi*, 57(2), 753-775.
- Dosi, G. (1988). The Nature of the Innovative Process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete (Eds.), Technical Change and Economic Theory (pp. 221-238). London, NY: Pinter Publishers.
- Durna, U. (2002), Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın.
- Durniat, K. (2016). Badanie klimatu organizacyjnego z wykorzystaniem zaadaptowanego kwestionariusza Rosenstiela i Boegela, in M. Chmielecki (ed.) Studia z zarządzania międzykulturowego. Przedsiębiorczość i zarządzanie, vol. XVII, *Journal no. 3, part 2*, Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk. 41-58.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. ve Nicolini, D. (2000). "Organizational learning: Debates past, present and future". *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Ecevit Satı, Z. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

- Ekvall, G. (1996). "Organizational climate for creativity and innovation". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Elçi, Ş. (2008). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı. Ankara: Inomer.org.
- Ellis, S. ve Davidi, I. (2005). "After event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience". *Journal of Applied Psychology*, 90, 857-871.
- Erdoğan, B. Z. (2012). Girişimcilik ve KOBİ'ler: Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, D., G. ve Güneş, D., Z. (2013). The relationship between individual innovativeness and change readiness conditions of students attending faculty of education. *Proceda Social and Behavioral Sciences* (106), 3033-3040.
- Erdoğan, İ. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 237.
- Eren, E., (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2884, Formül Matbaası.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Ankara: Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- European Commission, (1995). *Green Paper on Innovation*, December.
- Experts, Msg. (2016). *Importance of Leadership*. Retrieved From http://www.Managementstudyguide.Com/Importance_Of_Leadership.Htm
- Ferris, W. P. and Fanelli, A. R. (1996), "The Learning Manager and the Inner Side of Management", İçinde: S. Cavaleri and D. Fearon, *Managing in Organizations That Learn, Massachusetts: Blackwell*, 66-96.
- Ferris, W. P. ve Fanelli, A. R., (1996), *The Learning Manager and the Inner Side of Management Cavaleri, S. A. and D. S. Fearoon (eds.), Managing in Organizations That Learn, (66-96), Cambridge, Blackwell*.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, NJ: General Learning.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). "Organizational learning". *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, S. R. ve White, M. A. (2000). "Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?". *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Forehand, G. A. ve Gilmer, B. (1964). "Environmental variation in studies of organizational behavior". *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fox, R. D. (1986). "Fostering Transfer of Learning to Work Environments", içinde: T. J. Sork (der.), *Designing and Implementing Effective Workshops*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 1102'den aktaran Jude-York, D. A. (1991), *Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work*, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 16.
- Frambach, R. T. ve Schillewaert, N. (2002). "Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research". *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Frazier, A. W. (2006). *Perceptions of Leadership in Financial Services*.

- Frese, M., Beimeel, S. ve Schoenborg, S. (2003). "Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision". *Personnel Psychology*, 56, 671-697.
- Freund, R. (2014). Determining the Effects of Employee Trust on Organizational Commitment. Dissertation: Doctor of Education in Organizational Leadership, Pepperdine University.
- Frombach, R. T. (1993). "An integrated model of organizational adoption and diffusion of innovations". *European Journal of Marketing*, 25(5), 22-41. Retrieved May 05, 2010, from Emerald Group Publishing Limited database.
- Gallivan, M. J. (2001). "Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: Development and application of a new framework". *DATA BASE for Advances in Information Systems*, 32(3), 51-85.
- Garcia, D., Ryberg, F., Arnten, A.-C. A., Archer, T. ve Nima, A. A. (2017). "Autonomy and responsibility as a dual construct". *International Journal of Police Science and Management*, 19(3), 195-204.
- Garcia, R. M. (2008). Individual and institutional demographic and organizational climate correlates of perceived danger among federal correctional officers. Temple University.
- Garland, A., Bickman, L. ve Chorpita B. (2010). "Change what? Identifying quality improvement targets by investigating usual mental health care". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 37(1), 15-26.
- Garvin, D. A. (1993) "Building a learning organization". *Harvard Business Review*, 71(4).
- Gassmann, O. ve Von Zedtwitz, M. (2003). Innovation Processes in Transnational Corporations. In: Shavinina, L., ed. *The international handbook on innovation*. Oxford: Pergamon. pp. 702-714.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P. ve Page, E. E. (2007). "The influence of supervisory-support climate and unemployment rate on part-time employee retention: A multilevel analysis". *Journal of Management Development*, 26(6).
- Gerber, M. E. (2002). Girişimcilik Tutkusu. Çev: Tayfur Keskin, Sistem Yayıncılık.
- Gerbing, D. W. ve Anderson, J. C. (1985). The effects of sampling error and model characteristics on parameter estimation for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 20, 255-271.
- Ghoneim, A. M. (2002). İşletme Yönetimi Bilimi. Mansoura: *Modern Kütüphane Yayıncılık*.
- Gilmer, B. (1966). Industrial psychology (2nd ed.). *New York: McGraw-Hill*.
- Glick, W. H. (1985). "Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research". *Academy of management review*, 10(3), 601-616.
- Glick, W. H. (1988). "Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2". *Academy of Management Review*, 13(1), 133-137.
- Glisson, C. (2007). "Assessing and changing organizational culture and climate for effective services". *Research on Social Work Practices*, 17(6), 736-747.
- Glynn, M. A. (1996). "Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation". *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Goh, S. ve Richards, G. (1997). "Benchmarking the learning capability of organizations". *European Management Journal*, 15(5), 575-583.

- Gökcek, O. (2007). *Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze*.
- Göksal, G. Y. (2018). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri (aydın ili bozdoğan ilçesi örneği). *Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli*.
- Goldsmith, R. E. ve Foxall, G. R. (2003). "The measurement of innovativeness". *The International Handbook on Innovation*, 321-330.
- Gonçalves, A. (2019). You Matter. Retrieved February 27, 2021, from <https://youmatter.world/en/what-are-innovators-made-of-figure-out-if-youre-an-innovator/>
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. ve Kyriakidou, O. (2004). "Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations". *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629.
- Guastello, S. J. (1995). "Facilitative style, individual innovation, and emergent leadership in problem solving groups". *The Journal of Creative Behavior*, 29(4), 225-239.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004b). "Yeni ürün performansının artırılmasında ürün geliştirme yöntemlerinin etkisi: Sanayi işletmelerinde bir saha araştırması". *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004c). Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H., (2004a). "Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1: 115-129.
- Güneş, S. (2010), *Yenilik yayılımı: Bir araştırma. İstanbul Üniversitesi*, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S. (2015). Liderlik. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar
- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (2007). "Asking the right questions about leadership: discussion and conclusions". *American Psychologist*, 62(1), 43-47.
- Hage, J. ve Michael T. A. (1970). "Social change in complex organizations". Vol: 41. *Random House Trade*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall*.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). "Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi". *İŞGÜÇ The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. ve Zhao, X. (2011). "Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). "Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedeli ölçek maddeleri". *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Hassan, M. (2004). Leadership: Foundations, theories and concepts. 5th Edition, Cairo: AlKindi Publishing.

- Hassan, M. *The relation between empowerment dimension with degrees of job satisfaction field study in trading sections*, Cairo: Master Thesis, Ain Al-shams University.
- Hassi, L. ve Rekonen, S. (2017). Working in uncertainty: Managing experimentation-driven projects. In Björklund, T. A., Laakso M., Kirjavainen, S. ve Ekman, K. (eds.) (2017). *Passion-based co-creation. Aalto University, Helsinki*. ISBN 978-952-60-3740-0, pp. 178-191.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: *The Guilford Press*.
- Hedberg, B., (1981)“How Organizations Learn and Unlearn,” in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford, UK: *Oxford University Press*, pp. 3–27.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. Jr. (1974). “Organizational climate Measures, research and contingencies”. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Henry, L., Stephen, J. ve John, R. (1994). *Managing Organizational Behaviour*, Black Well Publication, N.Y., p: 501.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. ve Liu, Y. (2008). “The effects of transformational and change leadership on employees’ commitment to a change: A multilevel study”. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1996). “Great ideas revisited: Revisiting the lifecycle theory of leadership”. *Training and Development*, 50(1), 42-48.
- Higgins, M. J. (1996). “Innovate or evaporate: creative techniques for strategist”. *Long Range Planning*, 29(3), 370-380.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). “Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation”. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hobday, M. (2005). “Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries”. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17, 121-146.
- Hoe, S. L. (2008). “Issues and procedures in adopting structural equation modeling technique”. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 3(1), 76-83.
- Honey, P. ve Mumford, A. (1996). *How to Manage your Learning Environment: Making Learning a priority at work*. Peter Honey.
- House, R. J. ve Mitchell, R. R. (1974). “Path-goal Theory of Leadership”. *Journal of Contemporary Business*.
- House, R. J. ve Shamir, S. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories. (Ed.) Martin M. Chemers ve Roya Ayman, *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, p. 89.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance”. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- <http://spssstatistik.blogspot.com>.
- <https://dobetter.esade.edu/en/characteristics-innovative-people>
- <https://pressbooks.bccampus.ca/obcourseweir/chapter/11-4-whats-new-contemporary-approaches-to-leadership/>
- <https://samsunism.saglik.gov.tr/TR-47732/kamu-hastaneleri.html>

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 , 88-115.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E. ve Mumford, M. D. (2007). "Climate for creativity: A quantitative review". *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Hurt, H. T., Joseph, K. ve Cook C. D. (1977). "Scales for the measurement of innovativeness". *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- Iandoli, L. ve Zollo, G. (Eds.). (2007). Organizational Cognition and Learning: Building Systems for the Learning Organization: Building Systems for the Learning Organization. *IGI Global*.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması". *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- Indvik, J. (1987). "A meta-analysis of gender as a moderator of leader behaviour subordinate outcome relationships. In L. Nadler, M. Nadler, ve W. Todd Mancillas". *Advances in Gender and Communication Research*, 127-152.
- İraz, R. (2005). Yaratıcılık ve yenilikçilik bağlamında girişimcilik ve Kobiler. *Konya: Çizgi Kitapevi*.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı: büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). "Otel yöneticilerinin bireysel yenilikçi kapsamında değerlendirilmesi: Van ili örneği". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.
- Jackson, D. N. (1976). Jackson personality inventory manual. Goshen: *Research Psychologists Press*.
- Jain, A. K. and Moreno, A. (2015), "Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India". *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Jaiswal, N. K. ve Dhar, R. L. (2015). "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study". *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jallow, A. S. (2017). An analysis on the relationship between organizational climate and employee retention: Evidence from the Gambia.
- James, L. R. ve Brett, J. M. (1984). "Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- James, L. R., Joyce, W. F., and Slocum Jr, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize". *Academy of management review*, 13(1), 129-132.
- James, M. K. ve Posner, P. Z. (2013). Leadership practices inventory, participants work book. San Francisco, *Jossey-Bass Publishers*.
- Johnson, B., Weaver, G., Olson, M.H., Dunham, R. ve McGonagill, G. (1986). "Using a computer-based tool to support collaboration: a field experiment", Proceedings of the 1986 ACM Conference on Computer-supported Cooperative Work.
- Jones, A. P. ve James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201-250.

- Judd, C. M. ve Kenny, D. A. (1981). "Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations". *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Jude-York, D. A. (1991), *Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work*, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Jung, D. D., Anne, W. ve Chow, C. W. (2008). "Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation." *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kahn, K. B. (2012). *The PDMA handbook of new product development*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Kahn, R. L. (1956). "The prediction of productivity". *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.
- Kanter, R. M. (1988). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization". *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımlarının iş tatminine ve yenilikçiliğe etkisi: Kütahya bankacılık sektöründe bir uygulama*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16: 1-23.
- Kaya, S. (2017). *Biyoloji öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır: Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keh, H. T., Foo, M. D. ve Lim, B. C. (2002). "Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 125-148.
- Khurana, R. (2002). "The curse of the superstar CEO". *Harvard Business Review*, 80(9), 60-66.
- Kim, D. H., (Fall 1993)"The Link Between Individual and Organizational Learning," *Sloan Management Review*, pp. 37-50.
- King, N. (1992). "Modeling the innovation process: An empirical comparison of approaches". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 89-100.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do traits really matter?", *Academy of Management Executive*, May 1991, 48-60.
- Kivimaki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomaki-Levanto, T. ve Heikkila, A. (1997). "The team climate inventory (TCI)-four or five factors? Testing the structure of TCI in samples of low and high complexity jobs". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 375-389.
- Kılıç, H. ve Tuncel, Z. A. (2014). "İlköğretim branş öğretmenlerinin bireysel yenilikçilik düzeyleri ve yaşam boyu öğrenme eğilimleri". *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, 4(7), 25-37.

- Kılıçer, K. (2011). *Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kılıçer, K. ve Odabaşı, H. F. (2010). “Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 150-164.
- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). “Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior”. *Journal of Intellectual Capital*, (2001).
- Kocasaraç, H. (2018). *Fen ve sosyal bilimler lisesi öğretmenlerinin yenilikçilik durumlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kopelman, R., Brief, A. ve Guzzo, R. (1990). The role of climate and Culture in productivity, In B. Schneider (ed.) *Organizational climate and culture San Francisco- JosseyBass Publishers*. 282-318.
- Korucu, A. ve Olpak, Y. (2015). “Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi”. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 109-127.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, the Free Press.
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press, p. 79.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. Fourth Edition. San Francisco Jossey-Bass. *John-Wiley and Sons, Inc.*
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2013). *Leadership practices inventory, participants work book*. San Francisco, *Jossey-Bass Publishers*.
- Kuczarski, T., Middlebrooks, A. ve Swaddling, J. (2000). *Innovating the corporation: Creating value for customers and shareholders*. NTC Business Books, NTC/Contemporary Publishing Group.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods: A structured approach for driving innovation in your organization*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Goldsby, M. G. (2004). “Sustaining corporate entrepreneurship: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels”. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89
- Lachman, S. J. (1997). “Learning is a Process: Toward an Improved Definition of Learning”. *The Journal of Psychology*, 131(5), 477-480.
- Lafley, A. G. ve Charan, R. (2008). *The game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*. New York: Crown Business.
- Larsson, L. (2002). *EU in the village: Leader II, governance and rural development*. (Swedish text with a summary in English) (Uppsala: Uppsala University)
- Lee, S. M., Kim, I., Rhee, S. ve Trimi, S. (2006). “The role of exogenous factors in technology acceptance: The case of object-oriented technology”. *Information and Management*, 43(4), 469-480.

- Leonard-Barton, D. (1992). "The Factory as a Learning Laboratory". *Sloan Management Review*, 34(1), 23-38.
- Levinthal, D. ve March, J. G. (1981). "A model of adaptive organizational search". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 307-333.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York Harper.
- Lipshitz, R., Popper, M. ve Oz, S. (1996). "Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- Litwin, G., Stringer, R., (1968). *Motivations And Organizational Climate*, Harvard University Press.
- Lopez, S., Peon, J. M. M. ve Ordas, C. J. V. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning". *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- LTC J. Keith Purvis (2011). *U.S. Army Strategic Leadership Doctrine, 1983-2011*. School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas.
- Lumsden, G., Lumsden, D. and Wiethoff, C. (2009), *Communicating in Groups and Teams: Sharing Leadership*, Wadsworth Publishing Company, New York, NY.
- Lutes, C. (2001). "Al-Qaida in Action and Learning: A Systems Approach". available at http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/al_qaida2.htm (last accessed October 21, 2004).
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2, 71-87.
- March, J. G. ve Shapira, Z. (1992). "Variable risk preferences and the focus of attention". *Psychological Review*, 99, 172-183.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories*. Master Thesis, Allendale Michigan: Grand Valley State University.
- Mathew, J., ve Selvi, U. (2007). "Importance of Organisational Climate in Contemporary Management". *Ushus Journal of Business Management*, 6(2), 61-74
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K. ve Brønnick, K. S. (2004). "Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI)". *Scand. J. Psychol.*, 5: 383-392.
- McClave, J. T. ve Sincich, T. L. (2002). *Statistics*. 9th Edition, 850 pages; Publisher: Prentice Hall.
- McGill, M. E. and Slocum, J. W., Jr. (1993). "Unlearning the Organization". *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W. ve Lei, D. (1992). "Management practices in learning organizations". *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- McKinley, W., Latham, S., ve Braun, M. (2014). "Organizational decline and innovation: Turnarounds and downward spirals". *Academy of Management Review*, 39: 88-110.
- Mendel, P., Meredith, L., Schoenbaum, M., Sherbourne, C. ve Wells, K. (2008). "Interventions in organizational and community context: A framework for building evidence on dissemination and implementation in health services research". *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 35(1), 21-37.

- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000). "HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. O. ve Ursin, H. (1998). "Job stress and organizational learning climate". *International Journal of Stress Management*, 5(4), 197-209.
- Mohr, L. B. (1969). "Determinants of innovation in organizations". *The American Political Science Review*, 63, 111-126.
- Mok, E. ve Au-Yeung, B. (2002). "Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong". *Journal of Nursing Management*, 10(3), 129-137.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J. ve Cropanzano, R. (2005). "Relationship between organizational justice and burnout at the work-unit level". *International Journal of Stress management*, 12, 99-116.
- Montgomery, J. M. ve Scalia, F. (1996), "Integrating Learning and Organizations: The Present State of Learning in Organizations", içinde: S. Cavaleri and D. Fearon, *Managing in Organizations That Learn, Oxford: Blackwell*, 435-465.
- Moran, E. T. ve J. Fredericks Volkwein. (1992). "The cultural approach to the formation of organizational climate". *Human Relations*, 45(19), 19-47.
- Muschinski, P. M. (1976). "An Assessment of the Litwin and Stringer of Organizational Climate Questionnaire: An empirical and Theoretical Extension of the Sims and Lafolette Study". *Personnel Psychology*. 29(3), 371-392.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Napp, C. F. (2011). Generational differences between perceived and preferred leadership styles and relationships to effective commitment among firefighters. *Dissertation of Doctor, Dallas Baptist University*.
- Nelson, D. L. (1990). "Individual adjustment to information-driven technologies: A critical review". *MIS Quarterly*, 79-98.
- Njuguna, J. I. (2009). "Strategic positioning for sustainable competitive advantage: an organizational learning approach". *KCA Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
- Nohri, N. ve Gulati, R. (1996). "Is slack good or bad for innovation?". *The Academy of Management Journal*, 39, 1245-1264.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice*. 4rd Ed., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. Thousand, Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Sage Publications.
- O'Sullivan, D. ve Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oakes, CA: SAGE Publications.
- OECD (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Oke, A., Prajogo, D. I. ve Jayaram, J. (2013). "Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners". *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). "Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray

- emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Oldenburg, B. ve Glanz, K. (2008). Diffusion of innovations. In: Glanz, K., Rimer, B. K. ve Viswanath, K. editors. *Health behavior and health education*. 4. San Francisco: Jossey-Bass; 2008. pp. 313–333.
- Öter, S. (2019). *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir araştırma*, İzmir: Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Overmeer, W. (1997). “Business integration in a learning organization: the role of management development”. *Journal of Management Development*, 16(4), 245-261.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). “Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı”. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4).
- Ozan Ö., (2009), *İşletmelerde yenilik yapma ve yönetme*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdil, S. Ö. ve Kutlu, Ö. (2019). “Investigation of the Mediator Variable Effect Using BK, Sobel and Bootstrap Methods (Mathematical Literacy Case)”. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 30-43.
- Özgül, E. ve Yücel, E., (2018). “Girişimcilik merakı ile yenilikçilik arasındaki ilişkide girişimcilik öz-yeterliliğinin aracılık rolü”. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 16(31), 331-353.
- Özgür, H. (2013). “Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 409-420.
- Özkul, G. (2008). Girişimcilik teorileri ve girişimcilik tipleri: Antalya – Burdur-Isparta illerinde (İBBS Düzey 2 TR61 Bölgesinde) imalat sanayi Kobi’lerindeki girişimcilik üzerine bir inceleme.
- Öztürk, Z. Y. ve Summak, M. (2014). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel yenilikçiliklerinin incelenmesi”. *International Journal of Science Culture and Sport*, 2(1), 844-853.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi., *İstanbul: Çantay Kitabevi*.
- Parker, C. P. ,Young, B. S. A., Huff, J. W., Lacost, R. A. H., Roberts, J. E. (2003). “Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Parry, K. ve Thomson, S. (2002). “Perceived Integrity of transformational leaders in organisational settings”. *Journal of Business Ethics*, 75-96.
- Parzefall, M. R., Seeck, H., ve Leppänen, A. (2008). “Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents”. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08);,165-182.
- Patrick, D. (2017). Innovation in law firms . . . it’s not just tech. 2017. Available online: <https://www.legalexecutiveinstitute.com/law-firm-innovation-ogletree/> (accessed on 5 February 2020).
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. ve Wallace, A. M. (2005). “Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

- Payne, R. L., Pheysey, D. C. ve Pugh D. S. (1971), "Organization Structure, Organizational Climate, and Group Structure: An Exploratory Study of their Relationships in Two British Manufacturing Companies", *Occupational Psychology*, 45, 45-55.
- Pelenk, S. E, (2017). "Bireysel yenilikçi davranışların bireysel iş performansı üzerindeki etkisi: Teknoloji çalışanları üzerinde bir araştırma". *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2, 2-14.
- Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). "Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics". *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. ve Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Polat, M. ve Öner, A. (2000). Firmalarda yenilik yönetimi teknikleri. Araştırma Notu, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA Programı. İstanbul.
- Porter, L. W. ve McLaughlin, G. B. (2006). "Leadership and the organizational context: Like the weather?". *The Leadership Quarterly*, 559-576.
- Porter, M. E. ve Stern, S. (1999). The new challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index. Washington, DC: Council on Competitiveness.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. ve Hayes, A. F. (2007). "Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions". *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Proudfoot, J., Jayasinghe, U. W., Holton, C., Grimm, J., Bubner, T., Amoroso, C., Beilby, J. ve Harris, M. F. (2007). "Team climate for innovation: what difference does it make in general practice?". *Int J Qual Health Care*, Jun; 19(3), 164-169.
- Ray, T., Quintas, P. ve Little, S. (Eds.). (2002). Managing knowledge: An essential reader. *SAGE Publications Limited*.
- Reichers, A.E., Schneider, B. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B.Schneider (Eds.), Organizational Climate and Culture. *Society for Industrial and Organizational Psychology Publications*.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. K. (2010). Management, (7th Ed). Prentice-Hall, Inc.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations. A Division of Simon and Schuster, Inc., 5th ed., *New York: Free Press*.
- Romme, G. ve Dillen, R. (1997). "Mapping the landscape of organizational learning". *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Ron, F. (2014). Determining the effects of employee trust on organizational commitment. Dissertation: *Doctor of Education in Organizational Leadership*, Pepperdine University.
- Rosenstiel, L. ve Bögel, R. (1992). Betriebsklima geht jeden an!, Monachium: Bayerisches staatsministerium für arbeit und sozialordnung, familie, frauen undgesundheit.
- Rothaermel, F. T. (2013). Strategic management: Concepts and cases. New York, NY: *McGraw-Hill/Irwin*.
- Ryan, B. ve Neal, C. G. (1943). "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities". *Rural Sociology*, 8: 15-24.
- Şahin, B. (2009). "Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.

- Sandberg, B., Hurmerinta, L. ve Zettinig, P. (2013). "Highly innovative and extremely entrepreneurial individuals: what are these rare birds made of?". *European Journal of Innovation Management*, 16(2).
- Sauder, W. E. (1991). Management. *Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Publication*.
- Schaubroeck, J., Lam, S. K. ve Cha, S. E. (2007). "Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behaviour on team performance". *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Schein, E. H., (1993), "How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, 34(2), 85-92.
- Schein, E.H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. (2nd edition).San Francisco
- Schilling, M. A. (2013). *Strategic management of technological innovation*. 4th ed., New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Schneider, B. ve Snyder, R.A. (1975). "Some relationships between job satisfaction and organizational climate". *Journal of Applied Psychology*, 60, 318-28.
- Schneider, B., Brief, A. P. ve Guzzo, R. A. (1996). "Creating a climate and culture for sustainable organizational change". *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K. ve Niles-Jolly, K. (1994). "Creating the climate and culture of success". *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Schneider, B., Wheeler, J. K. ve Cox, J. F. (1992). "A passion for service: Using content analysis to explicate service climate themes". *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-716.
- Schyns, B., Van Veldhoven, M. ve Wood, S. (2009). "Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate". *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (7), 649-663.
- Scott, S. G. ve Reginald, A. B. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Şencan, H. (1985), "Türk tipi etkileşim: Ağabeylik ve üstadlık sistemi (Kavramsal Bir Yaklaşım)". *İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 125-132.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. SengeThe Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation.
- Senge, P. M., (1991), *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, İldeniz, A. ve A. Doğukan, 2. Baskı, İstanbul, *Yapı Kredi Yayınları*.
- Shalley, C. E. ve Glisson, L. L. (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4: 577-594.
- Shavinina, L. V. (2003). *The international handbook on innovation*, Elsevier.
- Shavinina, L. V. (2011). "Discovering a unique talent: On the nature of individual innovation leadership". *Talent Development and Excellence*, 3(2).
- Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea". *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

- Shipton, H. (2006). "Cohesion or confusion? Towards a typology of learning organizational research", *International Journal of Management Reviews*, 8(4), 233-252.
- Silverstein, D., Samuel, P. ve DeCarlo, N. (2009). *The innovator's toolkit: 50+ techniques for predictable and sustainable organic growth*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge Mass. London 1969, cap, 6, 163.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitim ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sitkin, S. B. (1992). "Learning through failure: The strategy of small losses". *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Sitkin, S. B. ve Pablo, A. L. (1992). "Reconceptualizing the determinants of risk behavior". *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Slappendel, C. (1996). "Perspectives on innovation in organizations". *Organization Studies*, 17(1), 107-129.
- Slater, S. F. ve Narver, J. C. (1995). "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Sloane, P. (2007). *The innovative leader: How to inspire your team and drive creativity*. Kogan Page Publishers.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). "Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma". *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Soliman, S. A. H. (2005). *Systems and creative thinking. Pathways to Higher Education*.
- Soud, N. A. (2020). "The impact of transformational leadership on empowerment and organizational citizenship behaviour in Palestine Universities in The West Bank". *İstanbul Okan University Institute of Social Sciences*, 127.
- Stambaugh, D. M. (1995). "Creating the Learning Organization- An Essential Ingredient for Attaining Customer Loyalty", *CPCU Journal*, 48(1), 35-50.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, G. ve Patterson, K. (2005). *History of leadership: Servant leadership research*. Roundtable Regent University.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston, Pearson Education, Inc.
- Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte güncel yaklaşımlar ve uygulamada kullanılabilecek ölçekler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taguiri, R. (1968), in Taguiri, R., Litwin, G.H. (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston, MA.
- Tannenbaum, S. I. (1997). "Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies". *Human Resource Management*, 36(4), 437-452.
- Tekarslan, E., (1984), "Davranış ve bireysel davranış modeli". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(2), 90-109.

- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). "Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler". *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tidd, J. ve Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. (4th Ed). Hoboken, NJ: *John Wiley and Sons*.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2001). *Managing innovation*. 2nd edition. Chichester: *Wiley*.
- Tidhar, G. (1993), "Team-oriented programming: social structures", *Australian Artificial Intelligence Institute Technical Notes*, p. 47.
- Timuroğlu, M. K. ve Çakır, S. (2014). "Girişimcilerin yeni bir girişim yapma niyetlerinin risk alma eğilimi ile ilişkisi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 119-136.
- Todtling, F. ve Trippel, M. (2004). "One size fit all? Towards a differentiated regional innovation policy approach". *Research Policy*, 34, 1203-1219.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisi ve elektronik sanayisine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sakarya: , Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Top, S. (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. İstanbul: *Beta Yayınları*.
- Töre, E. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, öz yeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. ve Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2).
- Trott, P. (2012). *Innovation management and new product development*. 5th ed., Harlow, England: FT/Prentice Hall.
- Trujillo, H., Jackson, B., Baker, J., Cragin, K., Parachini, J. ve Chalk, P. (2005). Theory: Organizational Learning as a Four-Component Process. In *Aptitude for Destruction, Volume 2: Case Studies of Organizational Learning in Five Terrorist Groups* (pp. 181-190).
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde yaratıcılık yenilikçilik girişimcilik yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ünlükaplan, İ. (2009). "Avrupa birliği üyesi ülkelerde iktisadi kalkınma, rekabetçilik ve inovasyon ilişkilerinin kanonik korelasyon analizi ile belirlenmesi". *Maliye Dergisi*, 157, 238-250.
- Ural, A. (2014). *Organizational climate in Gazi University*.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: *Detay Yayıncılık*.
- Utterback, J. M. (1971). "The process of technological innovation within the firm". *Academy of Management Journal*, 14, 75-88.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer aracı olarak: Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: *Beta Basım Yayım Dağıtım*.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü: Kültürel, yönetsel ve makro yaklaşım*. 2. Baskı, İstanbul: *Beta Basım*.

- Uzun, H. (2014). "Yeni bir kurumsal motivasyon örneği: Teknoloji üretim merkezleri". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 179-189.
- Van de Ven, A. H. ve Angle, H. L. (1989). Suggestions for managing the innovation journey. No: 9, *Strategic Management Research Center*, University of Minnesota.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. ve Venkataraman, S. (1999). The innovation journeys. New York, *Oxford University Press*.
- Washburne, J. N. (1936). "The definition of learning". *Journal of Educational Psychology*, 27(8), 603-611.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2003). Summing Up: Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 129-151.
- Weinstein, L. (2004). Diffusion of innovation.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies. *John Wiley and Sons, Chichester*.
- West, M. A. ve Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West ve Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational Strategies*, 3-13, Chichester: *Wiley*.
- West, M. A., Smith, H., Lu Feng, W. ve Lawthom, R. (1998). "Research excellence and departmental climate in British universities". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 261-281.
- Williams, T. M. (2011). Transformational leadership influence on rapid organizational change in procter and gamble global manufacturing operation. *Dissertation of Doctor Philosophy, Walden University*.
- Williamson, J. M. (2017). Teaching to individual differences in science and engineering librarianship: Adapting library instruction to learning styles and personality characteristics. *Chandos Publishing*.
- www.tdk.com.tr
- Yahyagil, M. Y. (2001). "Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik". *İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 38, 7-16.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). "İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2, 17-34.
- Yıldız, E. (2019). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yenilikçilik algularına etkisi*. Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Youngblood, G. M. (2005). Automating inhabitant interactions in home and workplace environments through data-driven generation of hierarchical partially-observable Markov decision processes. The University of Texas at Arlington, 2005.
- Yukl, G. A. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research". *Journal of Management*, 251-289.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th Ed., Upper Saddle River, NJ: *Prentice Hall*.
- Zaltman, G., Duncan, R., ve Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, NY: *John Wiley and Sons*.

EKLER

EK 1. Anket Çalışması Yapma İsteği Hk.



T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi

Sayı : E-15374210-302.08.01-51815
Konu : Anket Çalışması Yapma İsteği Hk.

ACELE

Sn.Esraa İBRAHİM ABDELRAHMAN ALİ

"Dönüşümlü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli anket çalışmanızı hastanemizde yapmanız Merkez Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilginize rica ederim.

Doç. Dr. Davut GÜVEN
Başhekim Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : SZNI-0500-08KI

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.omu.edu.tr>

Adres: Ondokuz Mayıs Üniversitesi 55139 Kurupelit / SAMSUN

Telefon No : 0362 312 19 19

e-Posta :

Fax No : (362) 457 60 29

İnternet Adresi : <http://www.omu.edu.tr/>

Bilgi İçin :Hava Konaçoğlu

Veri Giriş Personeli

Telefon No:



EK 2. Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Kararları



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

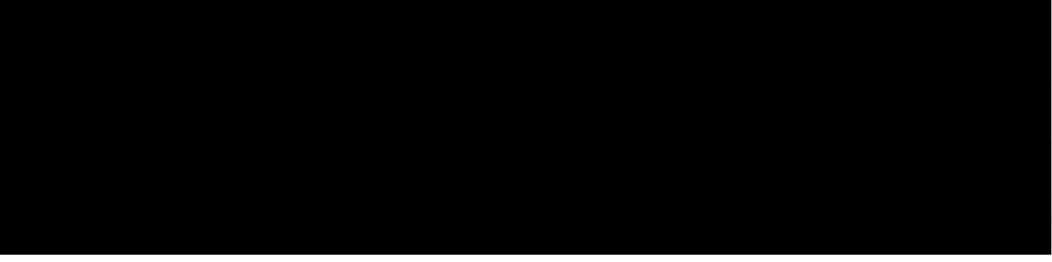
KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
23.09.2020	8	2020/563

KARAR NO: 2020/563
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Esraa İBRAHİM ABDELRAHMAN ALİ' nin Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında "Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin Anket çalışmasını içeren 28938 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

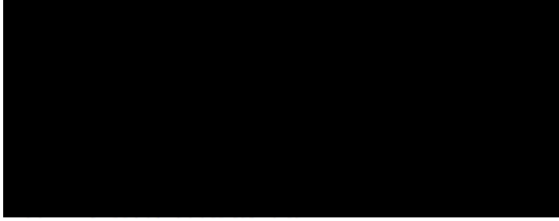
Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Esraa İBRAHİM ABDELRAHMAN ALİ' nin Prof. Dr. Hasan GÜL danışmanlığında "Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin Anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

EK 3. Ölçek İzni Hk.



05



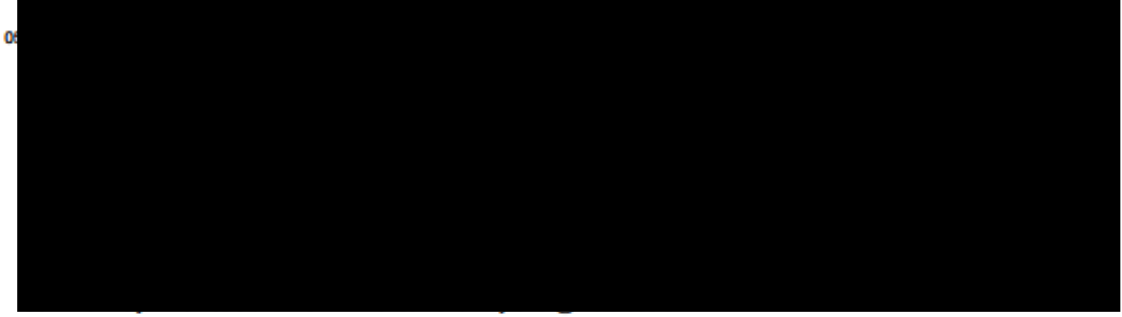
Sayın Esraa İbrahim,
ölçeğe göstermiş olduğunuz ilgi için öncelikle teşekkür ederim. Bireysel Yenilikçilik Ölçeğini kullanmanıza memnuniyetle izin veriyorum. Araştırma sürecinde iletişim kurmaktan lütfen çekinmeyiniz. Kolaylıklar dilerim.
Saygılarımla.



2 attachments

-  Makale-Bireysel Yenilikçilik Ölçeği.pdf
141K
-  Ölçek hesaplama (1).docx
13K

EK 4. Ölçek İzni Hk.



Merhaba,

Tabii ki, kullanabilirsiniz. Ölçeği Türkçe ve İngilizce olarak ekte gönderiyorum ve bilgileri paylaşıyorum:

Ölçekte 32 madde var ve bu 32 maddenin 26 tanesi dönüştürücü(transformational), 6 tanesi ise etkileşimli (transactional) liderliği temsil ediyor. Tezin tartışma kısmında ölçekteki etkileşimli liderlik boyutunun zayıf kaldığını belirtmiştik.

Maddeler geliştirilirken dönüştürücü liderlik için 4, etkileşimli liderlik için 2 alt boyutu kapsayacak şekilde olması hedeflendi ve maddeler bu şekilde hazırlandı ancak analizler sonucunda alt boyutların çok iyi ayrışmadığı ve iki ana boyut olarak kullanmanın sağlıklı olacağı görüldü. Yani alt boyutlar kendi aralarında çok iyi ayrışmadığı için bu ölçeği dönüştürücü ve etkileşimli liderlik ana boyutları olarak kullanmanız faydalı olacaktır.

Etkileşimli Liderlik: 1, 2, 4, 7, 13, 14

Kalan maddeler ise Dönüştürücü liderliği temsil etmektedir. 16. Madde ters maddedir(reverse item). Analizlerde bunu dikkate alınız.

Yardımcı olabileceğimiz bir şey olursa bize tekrar ulaşabilirsiniz.


Çalışmanızda başarılar dilerim.


Seval



iyi günler ,
sizin araştırma google scholar'da buldum ve çok beğendim , ondokuz mayıs üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim ve şimdi tez konu incelemeye çalışıyorum tez konusu (Dönüştürücü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü: Medikal Sektöründe Bir Araştırma) .
TLS Items in Turkish Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik Ölçeği kullandığı ölçekler tezimin anket içinde kullanabilir miyim çünkü sizden izin almadan kullanamam ,şimdiden çok teşekkür ederim .

2 attachments

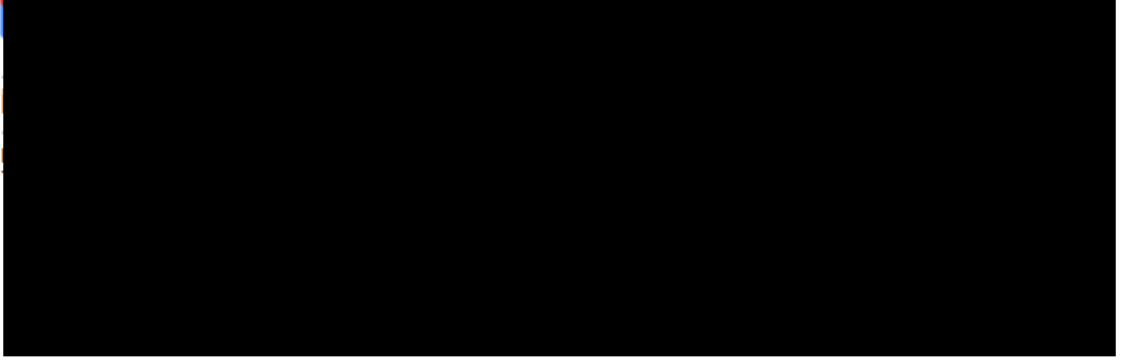
 TTLS-TR English.docx
19K

 TTLS-TR Türkçe(1).docx
23K

EK 5. Ölçek İzni Hk.

05/11/2021, 21:53

Gmail - İt: Örgüt Öğrenme İklimi Ölçeği hk.



Sayın Prof. Dr. Hasan Gül Hocam,

Ondokuz Mayıs Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Esraa İbrahim'in "Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü: Medikal Sektöründe Bir Araştırma" isimli tezinde tarafımda hazırlanmış olan "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması" isimli doktora tezinde kullandığım "Örgütsel Öğrenme İklimi" ile ilgili ölçekleri kullanması bana memnunluk verecektir.

Saygılarımla,

Dr. Hüseyin Çırpan

İstanbul Medipol Üniversitesi

EK 6. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Hazırlanan bu anket, “Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü: Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Bu anketteki veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu anketimizin bütün maddelerini dikkatlice okuyup cevaplandırmanız araştırmamıza kolaylık sağlayacaktır.

Şimdiden katkılarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hasan GÜL

Esraa İBRAHİM

Bölüm 1: Demografik Bilgiler (Lütfen kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

1. Yaşınız 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50-59 () 60 ve üzeri ()
2. Cinsiyetiniz Kadın () Erkek ()
3. Medeni durumunuz Evli () Bekar () Dul ()
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üzeri ()
5. Eğitim durumunuz İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans-Doktora ()

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bölüm 2A: Birazdan okuyacağınız ifadeler, yöneticinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen cümleleri dikkatlice okuyarak söz konusu ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, 5-noktalı derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz. 1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Kararsızım; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		1	2	3	4	5	6	7
1	Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede kuruma sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımdan yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder ve yaratıcılığımı destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12	İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Yöneticim bana saygılı davranır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ ÖLÇEĞİ

Bölüm 2B: Birazdan okuyacağınız ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, 5-noktalı derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz. 1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Kararsızım; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kurumum, başarı değerlemede mesleki gelişim gayretlerini dikkate alır.	0	0	0	0	0
2	Kurumum, çalışanları yeteneklerini açığa çıkaracak işlerde görevlendirir.	0	0	0	0	0
3	Kurumumda yeni fikirler oldukça değerlidir.	0	0	0	0	0
4	Kurumum, çalışanların yeni şeyler öğrenmelerini sağlamak için fırsatlar sunar.	0	0	0	0	0
5	Kurumum, çalışanların kariyerleri boyunca kendilerini geliştirdiklerini ve öğrendiklerini görmek ister.	0	0	0	0	0
6	Kurumum, arkadaş grubu içinde bir eğitim programını başarı ile tamamlayanı herkesin önünde takdir eder.	0	0	0	0	0
7	Kurumum, problem çözme ve karar vermede ekip çalışmasını iyi bir şekilde kullanır.	0	0	0	0	0
8	Kurumum, işyerinde karşılaşılan sorunları işgörenlerin becerilerini geliştirebilecekleri fırsatlar olarak görür.	0	0	0	0	0
9	Kurumumda verilen yetiştirme programlarının kalitesi yüksektir.	0	0	0	0	0
10	Kurumumda yalnızca yönetimin değil, herkesin sorunları çözmesi ve öneride bulunması beklenir.	0	0	0	0	0
11	Kurumum, eğitim programında öğrendiklerimizi işe uyguladığımızda bizi ödüllendirir.	0	0	0	0	0
12	Kurumum, varsayımların sorgulanmasını ve varsayımlara meydan okunmasını teşvik eder.					
13	Kurumum, çalışanlara ne yapacaklarını söylemek yerine, çalışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesine önem verir.	0	0	0	0	0
14	Kurumum, mesai saatleri içerisinde öğrenme faaliyetlerine katılmak için izin verir.	0	0	0	0	0
15	Kurumum, mesleki/teknik gelişim programlarına katılmamız için mali destek sağlar.	0	0	0	0	0

16	Kurumum, yeni bir görev veya beceriyi uygularken yapılan hataları hoşgörür.	0	0	0	0	0
17	Çalışma grubumdaki iş arkadaşlarım beni yeni fikirleri hayata geçirmeye teşvik ederler.	0	0	0	0	0

BİREYSEL YENİLİK ÖLÇEĞİ

Bölüm 2C: Birazdan okuyacağınız ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, 5-noktalı derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz. 1 = Kesinlikle katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Kararsızım; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
Fikir Önderliği	Yenilikleri takip ettiğim için arkadaşlarım sık sık benden bilgi ve öneri alırlar.	0	0	0	0	0
	Bir şey yaparken, yeni yollar olup olmadığını araştırırım.	0	0	0	0	0
	Problemleri çözmek için genellikle yeni yöntemler bulurum.	0	0	0	0	0
	Yenilikçilik konusunda insanları kolay etkileyen bir kişi olduğumu düşünürüm.	0	0	0	0	0
	Düşünce ve davranışlarımın yaratıcı ve özgün olduğunu düşünürüm.	0	0	0	0	0
	Yaratıcı bir kişi olduğumu düşünüyorum.	0	0	0	0	0
	Yenilikler konusunda gruba liderlik etmekten hoşlanırım.	0	0	0	0	0
Değişime Direnç	Yeni bakış açıları ve yeni buluşlara şüphe ile bakarım. R	0	0	0	0	0
	Çevremdeki insanların kabul ettiğini görene kadar yeni fikirleri benimsemem. R	0	0	0	0	0
	Çevremdeki insanların arasında yeniliği kabul eden en son kişi olduğumu düşünürüm. R	0	0	0	0	0
	Çevremdeki insanların işine yaradığını görünceye kadar yenilikleri kabul etmede isteksiz davranırım. R	0	0	0	0	0
	Eski yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyi yol olduğunu düşünürüm. R	0	0	0	0	0
	Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmek isterim. R	0	0	0	0	0
	Yeni fikirlere karşı şüpheli davranırım. R	0	0	0	0	0

Risk Alma	Yeni şeyleri denemekten hoşlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Problemlere ve belirsizliklere karşı mücadele ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Yeni fikirlere açık biriyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Cevaplanmamış sorular beni çözüm bulmaya yöneltir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÖZ GEÇMİŞ

Esraa İbrahim Abdelrahman Ali Mohamed Mekkawy Yakob Lisesi'ni bitirdi. Aswan Üniversitesi Ticaret Fakültesi İngilizce bölümünde okurken Aswan'da iki farklı bankada staj yaptı. Bu fakülteden mezun olmadan Ondokuz Mayıs Üniversitesi yüksek lisans bursu kazandı. 2018 yılında mezun olduktan itibaren yaklaşık 9 ay Tömer'de dil eğitimi aldı. 2019 yılında OMÜ İşletme Yüksek Lisans programına girdi. 2020 yılında iki farklı şirkette uzaktan staj yaptı. İyi derecede İngilizce, Arapça ve Türkçe bilmektedir.

Yayımlanmış

Transformational Leadership And Its Impact On Individual Innovation , Ankara:
International Social Science And Innovation Congress 24-25 May 2021.

Kazanılan Burslar

YTB (Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı)