T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ÇİÇEK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

TEMMUZ 2025

T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ÇİÇEK
(22435030160)
ORCID: 0000-0003-3964-7445

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK
ORCID: 0000-0003-4331-8652

TEMMUZ 2025

BTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 22435030160 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep ÇİÇEK, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Doç. Dr. Abdullah OĞRAK** Bursa Teknik Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU** Bursa Teknik Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Prof. Dr. Muhsin HALİS** Kocaeli Üniversitesi	.....

Savunma Tarihi : 29 Temmuz 2025
Teslim Tarihi :…./…./2025

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, Bursa Teknik Üniversitesi'nin abonesi olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

İNTİHAL BEYANI

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belgelediğimi, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Adı SOYADI: Zeynep ÇİÇEK

İmzası:

Aileme,

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden ve bilgi birikimini esirgemeyen, her zaman anlayışla yaklaşan değerli danışmanım Doç. Dr. Abdullah OĞRAK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışmama değerli katkılar sunan, değerlendirme ve yönlendirmeleriyle beni daha iyiye teşvik eden saygıdeğer jüri üyelerine teşekkür ederim.

Araştırmama katkıda bulunarak yardımcı olan Öğr. Gör. İmdat KÖKSAL'a teşekkür ederim. Bu süreçte değerli bilgilerini paylaşan bölüm araştırma görevlilerine ve çalışmamda emeği geçen tüm kıymetli hocalarıma teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte bana moral ve destek sunan sevgili arkadaşım Senanur ÇİÇEK'e sevgi dolu teşekkürlerimi iletiyorum.

Hayatımın her döneminde bana destekleriyle yanımda olan sevgili annem Ayşe ÇİÇEK'e, babam Fahri ÇİÇEK'e ve abilerim Ali ÇİÇEK ile Erkan ÇİÇEK'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Onların sevgi ve dayanışması, bu çalışmanın en önemli dayanağı olmuştur.

Temmuz/2025 Zeynep ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
KISALTMALAR ..... **x**
SEMBOLLER ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xiv**
ÖZET ..... **xv**
SUMMARY ..... **xvi**
1. GİRİŞ **1**
2. LİDERLİK **3**
2.1 Liderlik Kavramı 3
2.2 Liderlik Yaklaşımları 5
2.2.1 Geleneksel liderlik yaklaşımları 7
2.2.1.1 Özellikler yaklaşımı 7
2.2.1.2 Davranışsal yaklaşım 8
2.2.1.3 Durumsal yaklaşım 9
2.2.2 Modern liderlik yaklaşımları 9
2.2.2.1 Karizmatik liderlik 10
2.2.2.2 Demokratik liderlik 10
2.2.2.3 Vizyoner liderlik 10
2.2.2.4 Hizmetkâr liderlik 11
2.2.2.5 Otantik liderlik 11
2.2.2.6 Stratejik liderlik 11
2.2.2.7 Etik liderlik 11
2.2.2.8 Koç stili liderlik 12
2.2.2.9 Etkileşimci liderlik 12
2.3 Dönüşümcü Liderlik Kavramı 12
2.4 Dönüşümcü Liderlik Modelleri 15
2.4.1 Burns'un dönüşümcü liderlik yaklaşımı 16
2.4.2 Bennis ve Nanus dönüşümcü liderlik yaklaşımı 16
2.4.3 Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlik yaklaşımı 17
2.4.4 Bass'ın dönüşümcü liderlik yaklaşımı 18
2.5 Dönüşümcü Liderlik Boyutları 18
2.5.1 İdealleştirilmiş etki 19
2.5.2 İlham verici motivasyon 20
2.5.3 Entelektüel uyarım 21
2.5.4 Bireysel ilgi 21
3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI **23**
3.1 Yenilik (İnovasyon) Kavramı 23
3.2 Yenilik Türleri 25
3.2.1 Ürün yeniliği 25
3.2.2 Süreç yeniliği 26

3.2.3 Pazarlama yeniliği ... 27
3.2.4 Örgütsel yenilik ... 27
3.3 Yenilikçi İş Davranışı ... 28
3.4 Yenilik İş Davranışı Boyutları ... 29
3.4.1 Fikir üretimi ... 30
3.4.2 Fikrin destek bulunması ... 31
3.4.3 Fikrin uygulamaya geçirilmesi ... 31
4. İŞ PERFORMANSI ... 33
4.1 İş Performansı Kavramı ... 33
4.2 İş Performansı Boyutları ... 35
4.2.1 Görev performansı ... 35
4.2.2 Bağlamsal performans ... 36
4.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler ... 37
4.3.1 Kişisel faktörler ... 37
4.3.2 Örgütsel faktörler ... 38
4.3.3 Çevresel faktörler ... 38
5. YÖNTEM ... 39
5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi ... 39
5.2 Araştırmanın Yöntemi ... 40
5.3 Araştırmanın Modeli Hipotezleri ... 40
5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ... 41
5.5 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi ... 42
5.6 Veri Analizi ... 44
6. BULGULAR ... 45
6.1 Katılımcılara Ait Demografik Bulgular ... 45
6.2 İşletmelere İlişkin Özellikler ... 46
6.3 Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılım Analizi ... 47
6.4 Araştırmanın Güvenilirlik Analizi ... 48
6.5 Araştırmanın Faktör Analizi ... 49
6.6 Hipotezlere Ait Bulgular ... 53
6.7 Hipotez Testleri Özet Çizelgesi ... 64
7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ ... 65
8. ÖNERİ ... 69
KAYNAKLAR ... 70
EKLER ... 79
ÖZGEÇMİŞ ... 86

KISALTMALAR

ANOVA : Analysis of Variance (Varyans Analizi)
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
OECD : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
TDK : Türk Dil Kurumu

SEMBOLLER

e : Kabul Edilen Hata Payı

n : Örneklem Büyüklüğü

p : Örneklem Oranı

P : Anlamlılık Düzeyi

R : Korelasyon Katsayısı

R^2 : Determinasyon Katsayısı

sd : Serbestlik Derecesi

z : Güven Düzeyi Katsayısı

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2. 1: Liderlik yaklaşımlarının ve liderlik özelliklerinin tarihsel değişimi. **6**
Çizelge 6. 1: Katılımcılara ilişkin demografik özellikleri. **45**
Çizelge 6. 2: Katılımcı işletmelerin özellikleri. **47**
Çizelge 6. 3: Tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım testi. **48**
Çizelge 6. 4: Kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri. **49**
Çizelge 6. 5: Dönüşümcü liderlik ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları. **50**
Çizelge 6. 6: Dönüşümcü liderlik ölçeği faktör analiz sonuçları. **51**
Çizelge 6. 7: Yenilikçi iş davranışı ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları. **51**
Çizelge 6. 8: Yenilikçi iş davranışı ölçeği faktör analiz sonuçları. **52**
Çizelge 6. 9: İş performansı ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları. **52**
Çizelge 6. 10: İş performansı ölçeği faktör analiz sonuçları. **52**
Çizelge 6. 11: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **53**
Çizelge 6. 12: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **53**
Çizelge 6. 13: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **54**
Çizelge 6. 14: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **54**
Çizelge 6. 15: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **55**
Çizelge 6. 16: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **55**
Çizelge 6. 17: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **55**
Çizelge 6. 18: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **56**
Çizelge 6. 19: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **56**
Çizelge 6. 20: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **57**
Çizelge 6. 21: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **57**
Çizelge 6. 22: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **57**
Çizelge 6. 23: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **58**
Çizelge 6. 24: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **58**

Çizelge 6. 25: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **58**
Çizelge 6. 26: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **59**
Çizelge 6. 27: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **59**
Çizelge 6. 28: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **59**
Çizelge 6. 29: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **60**
Çizelge 6. 30: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **60**
Çizelge 6. 31: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **60**
Çizelge 6. 32: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **61**
Çizelge 6. 33: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **61**
Çizelge 6. 34: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **62**
Çizelge 6. 35: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **62**
Çizelge 6. 36: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **62**
Çizelge 6. 37: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **63**
Çizelge 6. 38: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti. **63**
Çizelge 6. 39: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi. **63**
Çizelge 6. 40: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi. **64**
Çizelge 6. 41: Hipotez testleri çizelgesi. **64**

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2. 1: Dönüşümcü liderlik boyutları ve çıkış noktaları. **19**
Şekil 3. 1: Yenilikçi iş davranışı boyutları. **30**
Şekil 5. 1: Araştırma modeli. **41**

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: BURSA İLİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, otomotiv sektörü yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Dönüşümcü lider, vizyoner düşünme yeteneği ile çalışanlarını motive ederek değişim ve dönüşüm oluşturan, etkili iletişim kuran ve kişisel gelişimlerine önem veren liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmelerine, değişime açık bir tutum benimsemelerine ve örgüt içerisinde pozitif yönde değişimlerin gerçekleşmesini sağlar. Yenilikçi iş davranışı ise, bireylerin iş yapış süreçlerinde yeni fikirler üretme, mevcut yöntemleri iyileştirme ve yaratıcı çözümler uygulama çabasıdır. Örgütün rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir büyümeyi destekler. İş performansı ise, yöneticilerin ve bireylerin iş amaçlarına ulaşma düzeylerini ifade etmektedir. Rekabetin yoğun olduğu, hızla değişen ve teknolojik gelişmelerin sıkça yaşandığı günümüz iş dünyasında, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ve inovatif davranışlar göstermesi örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik rol oynamaktadır. Araştırmanın evrenini, Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektöründeki üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada, Çok faktörlü liderlik ölçeği, yenilikçi iş davranışı ölçeği ve iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 25 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde ilk olarak tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım testleri gerçekleştirilmiş; ardından güvenilirlik analizleri ve faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi ölçmek için regresyon analizi yapılarak sonuçlar verilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışları ve iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik özeliklerinin yenilikçi iş davranışını ve iş performansını artırmadaki önemi ortaya koymaktadır.

Anahtar kelimeler: Lider, Dönüşümcü lider, İnovasyon, Yenilikçi iş davranışı, Performans, İş performansı.

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AND JOB PERFORMANCE: A SAMPLE APPLICATION IN BURSA PROVINCE

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the effects of transformational leadership characteristics of automotive sector managers on innovative work behavior and job performance. Transformational leader is a leadership style that creates change and transformation by motivating employees with visionary thinking ability, establishes effective communication and attaches importance to their personal development. This approach enables employees to develop innovative thinking skills, adopt an attitude open to change and ensure positive changes in the organization. Innovative work behavior is the effort of individuals to generate new ideas, improve existing methods and apply creative solutions in business processes. It supports sustainable growth by increasing the competitiveness of the organization. Job performance, on the other hand, refers to the level of achievement of business objectives by managers and individuals. In today's business world where competition is intense, rapidly changing and technological developments are frequent, managers' transformational leadership characteristics and innovative behaviors play a critical role for the sustainable success of organizations. The population of the study consists of senior, middle and lower-level managers in the automotive sector operating in Bursa Organized Industrial Zone. Quantitative research method was preferred in the study and questionnaire was used as a data collection tool. Multifactor leadership scale, innovative work behavior scale and work performance scale were used in the study. The collected data were analyzed using SPSS 25 program. In analyzing the data obtained in the study, descriptive statistics and normal distribution tests were first performed, followed by reliability analyses and factor analyses. Regression analysis was performed to measure the effect between variables and the results were given. As a result of the findings, it was seen that transformational leadership characteristics of managers have a significant and positive effect on innovative work behaviors and job performance. These results reveal the importance of transformational leadership characteristics in increasing innovative work behavior and job performance.

Keywords: Leader, Transformational leader, Innovation, Innovative work behavior, Performance, Job performance.

1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmeler ve değişimler, hayatımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. Değişen ve gelişen dünyada, özellikle teknolojik çağın yansımaları örgütleri etkisi altına almıştır. Yoğun rekabet ve hızlı değişim yaşayan koşulların hâkim olduğu ortamlarda, sürdürülebilirliklerini devam ettirmeye çalışan örgütlerin, ayakta kalabilmesinde liderlik önemli bir unsur olarak rol oynamaktadır (Polatçı ve Sobacı, 2017).

Özellikle teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle, örgütlerde geleneksel liderlik yaklaşımları günümüz ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan değişim ve dönüşüm süreçlerini desteklemenin yanı sıra, çalışanlara ilham verme, karizmatik özellikleriyle çalışanları örgüte bağlama, entelektüel teşvik sağlama ve her çalışanı bir birey olarak görerek onlara ilgi ve değer gösterme gibi özellikleri kapsamaktadır (Babahanoğlu ve Bilen, 2019). Dönüşümcü lider aynı zamanda yenilikçi bir ortam oluşturarak çalışanları yaratıcı çalışmalara teşvik etmektedir. Sahip olduğu etkili liderlik yetenekleri sayesinde, çalışanların yeni fikirler üretme ve hayata geçirme konusunda güvenlerini artırarak onlara destek sunar. Bu özellikleri ile dönüşümcü liderler, yenilikçi düşünceler geliştirmelerini ve uygulamalarını kolaylaştıracak örgüt kültürü oluşturma yetkinliğine sahiptirler (Gün, 2022). Bu liderlik tarzı, bireylerin sadece mevcut görevlerini başarıyla tamamlamalarını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda onların yenilikçi düşünme yeteneklerini geliştirmelerine ve iş performanslarına da katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışları ve performansları üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanmaktadır. Elde edilen sonuçlar, yöneticilere ve işletmelere bu konuda yol gösterici bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Böylece, liderlik tarzlarının işletmelerin başarısı üzerindeki etkileri daha iyi anlaşılacak ve gelecekteki liderlik uygulamalarına yönelik önerilerde bulunulabilecektir.

Çalışma, toplam yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, giriş başlığı altında çalışmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. Devamında ise çalışmanın diğer bölümlerine ilişkin genel bir çerçeve sunulmuştur.

İkinci bölümde, liderlik kavramının tanımı ve liderlik yaklaşımları incelenmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik kavramı, bu kavramın modelleri ve boyutları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde yenilik kavramı, yeniliğin türleri, yenilikçi iş davranışı ve bu davranışın boyutları teorik olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, iş performansı başlığı altında, performans ve iş performansı kavramları kapsamlı bir şekilde ele alınmış; ardından iş performansının boyutları ve onu etkileyen faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, yöntem başlığı altında araştırmanın amacı ve taşıdığı önem açıklanmıştır. Bu bölümde, oluşturulan hipotezler ile araştırma modeline, veri toplama sürecine ve toplanan verilerin hangi analiz yöntemleriyle değerlendirileceği gibi bilgiler sunulmuştur.

Altıncı bölümde ise dönüşümcü liderliğin, yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkileri, veriler doğrultusunda analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu bağlamda, araştırma Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 153 üst, orta ve alt kademe yöneticisinden anket yöntemiyle toplanan veriler kullanılarak gerçekleştirilmiş, toplanan veriler IBM SPSS programı aracılığıyla regresyon testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Sonuç bölümde, çalışmada elde edilen bulgular, değerlendirmeler ve öneriler sunulmaktadır.

2. LİDERLİK

Liderlik, bireyleri ve grupları belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla yönlendiren ve ilham veren bir süreçtir. Dönüşümcü liderlik ise, takipçilerinin potansiyelini ortaya çıkararak, onları daha yüksek hedeflere yönlendirmeyi amaçlayan yaklaşımı ifade etmektedir. Bu bölümde, liderlik kavramı, yaklaşımları ve dönüşümcü liderlik kavramından detaylı şekilde bahsedilmiştir.

2.1 Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı, tarihi derinlere uzanan ve güncelliğini her zaman koruyan, araştırmacıların sürekli ilgisini çeken konulardan biridir (Bakan ve Doğan, 2013, s. 3). Sosyal varlıklar olan insanlar, toplumsal yaşamın sunduğu avantajlar nedeniyle toplu halde yaşamaya eğilimlidirler. Bu bağlamda liderlik, insanların birlikte yaşaması sonucunda ortaya çıkan grup ve toplulukların yönetilme ihtiyacından doğmuştur. Bu durum hem grubun yönetilmesi gereksiniminin hem de grup üyelerinden birinin grubu yönetme arzusunun doğal bir sonucudur (Erkutlu, 2014, s. 1). Özellikle günümüzün küreselleşen ve sürekli değişim yaşanan yönetim anlayışında, liderlere olan ihtiyaç her zamankinden daha fazladır (İnan ve Serinkan, 2020, s. 309).

Liderlik kavramı, sosyoloji, siyaset bilimi, tarih, psikoloji, yönetim bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında incelenmektedir. Bu nedenle, liderlik üzerine sosyal bilimlerde birçok çalışma yapılmıştır (Erkutlu, 2014, s. 1).

Liderlik, İngilizce kökenli bir terimdir ve bu kelimenin temel fiil hali “lead” olarak ifade edilmektedir. Kelimenin anlamı; “yön göstermek, öncülük etmek, kılavuzluk yapmak ve rehberlik etmektir”. Lider kelimesi ise; “rehber, kılavuz, önder, baş ve lider” gibi anlamlar taşımaktadır (Eraslan, 2004). Türkçede “önderlik” ve “yederlik” terimleri liderlik kavramının karşılığı olarak önerilmiş olsa da “liderlik” terimi ulusal literatürde daha fazla kabul edilmekte ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Şişman, 2018, s. 2).

Liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek için lider kavramının ne ifade ettiğini bilmek önem taşımaktadır. Literatürde lider ve liderlik kavramları birçok akademisyen tarafından ele alınmakta ve bu sebeple kavramların farklı tanımları bulunmaktadır. Lider kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, "bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024).

Koçel (2014, s. 668)'e göre lider; bireyleri belirli hedeflere ulaşmaları için yönlendiren, etkileyen ve ilham veren kişidir. Diğer bir ifadeyle, bir grup insanın, bireysel ve ortak hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla takip ettiği, bu kişiye ait istek ve talimatlar doğrultusunda davrandıkları kişi lider olarak tanımlanmaktadır.

1950'li yıllarda araştırmaların yoğunlaştığı liderlik kavramının tanımı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Hatta Stodgill, liderlik üzerine yaptığı bir incelemesinde liderlik kavramını neredeyse onu tanımlamaya çalışan yazar sayısı kadar farklı tanımı olduğunu belirtmiştir (Northouse, 2016, s. 2). Literatür incelendiğinde öne çıkan tanımların bazıları aşağıda verilmiştir:

- Liderlik, belirli koşullar çerçevesinde, bireysel veya ekip hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla bir kişinin diğerlerinin davranışlarını etkileme ve yönlendirme sürecidir (Efil, 1999, s. 7).
- Liderlik, bir grup insanı ortak hedefler çerçevesinde bir araya getirme, onları bu hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla etkileme, harekete geçirme, deneyim, bilgi ve yeteneklerinin bütünüdür (Zel, 2001, s. 91).
- Liderlik, belli bir durum ve zaman çerçevesinde, uygun koşullar altında, bir grup bireyin örgütsel amaçlara ulaşmaları için gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamak amacıyla onları teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmalarını destekleyen ve deneyimlerini aktararak uygulanan liderlik yaklaşımından memnuniyet duymalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993, s. 17).
- Liderlik, bireyleri belirlenen hedefler doğrultusunda çaba sarf etmeye ikna etme becerisidir (Tunçer, 2011).
- Liderlik, bireyleri etkileyerek yapılacak işe ve bunun nasıl gerçekleştirileceğine dair ortak bir görüş oluşturmalarını sağlama ve bu doğrultuda belirlenen amaçlara ulaşma yolunda bireysel ve grup çabalarını destekleme sürecidir (Yukl, 2013, s. 7).

- Liderlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bireyleri etkileme ve yönlendirme becerisidir (Örücü, 2013, s. 140).
- Liderlik, örgüt üyelerinin ortak amaçlarına ulaşmalarını sağlamak amacıyla, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri açığa çıkararak onları yönlendirme ve harekete geçirme sürecidir (Topaloğlu ve Koç, 2017, s. 41).
- Liderlik, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılması sürecinde gösterdiği yönlendirici etkiyle diğer üyelerden ayrılan kişidir (Erkutlu, 2014).

Bu tanımları arttırmak mümkündür. Fakat, tanımların kesişim noktaları genellikle aynıdır. Belli bir insan grubunun bulunması, belirli bir hedefin varlığı ve grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunması gerekmektedir (Zel, 2011, s. 91). Bu tanımlar ışığında liderlik, belirli amaçlara ulaşmaya yönelik ortaya çıkan, lider ve takipçilerini kapsayan, aynı zamanda etkileme, yönlendirme ve teşvik etme kavramlarıyla iç içe geçmiş geniş bir kavram olduğu ifade edilebilir (Taşkıran, 2006, s. 171).

Günümüzde örgütler hızla değişen çevresel koşullara ayak uydurmak ve küresel rekabette etkin bir varlık gösterebilmek için etkili liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel kaynakların verimli ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi, lider konumundaki kişilerin çeşitli liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Ayrıca liderin bu özellikleri ile yetinmeyip, değişen dünya koşullarına uyum sağlayarak kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Her ne kadar örgüt kaynakları nitelikli olursa olsun bu kaynakları etkili bir şekilde organize edecek, yönlendirecek, sinerjik bir etki oluşturacak şekilde çalışmalarını sağlayacak lider bulunmadığı taktirde, örgütsel başarıya ulaşmak mümkün olmayacaktır. Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları motive eden, birlikte hareket etmelerini sağlayarak örgütsel performansı artıran, örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir unsurdur (Tunçer, 2012, s. 290).

2.2 Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde, örgütleri başarıya taşıyacak liderlik modelinin geliştirilmesine yönelik sürdürülen araştırmalar devam etmektedir. Liderlik sürecinde liderin kişisel özelliklerinin büyük bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Ancak bu faktörler tek başına yeterli olmamaktadır. Değişen koşullar ve durumların hem liderlik sürecini

etkilediği hem de liderlik tarzının belirlenmesinde rol oynadığı bilinmektedir (İnan ve Serinkan, 2020, s. 312).

Liderlik konusundaki yaklaşımlar, bazı yönetim bilimcileri tarafından çeşitli başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Tunçer (2012) liderlik yaklaşımlarını; "özellikler teorisi, davranışsal teorisi, durumsal teorisi ve çağdaş liderlik teorileri" olmak üzere dört grupta toplamıştır. Koçel (2014) liderlik teorilerini; "özellikler teorisi, davranışsal teorisi ve durumsal teorisi" olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Saylı ve Baytok (2014) bu yaklaşımları; "klasik (geleneksel) liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern liderlik yaklaşımları" biçiminde sınıflandırmıştır. Şimşek ve Çelik (2011) ise, "özellikler kuramı, davranışsal kuramı ve durumsal kuram" olmak üzere üç grupta incelemiştir.

Bu çalışmada liderlik yaklaşımları, "geleneksel liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, durumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım" ile modern liderlik yaklaşımları" olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir. Tarihsel süreç boyunca ortaya çıkan liderlik yaklaşımları ve bu yaklaşımların temel özellikleri Çizelge 2.1'de sunulmaktadır.

Çizelge 2. 1: Liderlik yaklaşımlarının ve liderlik özelliklerinin tarihsel değişimi. (İnan ve Serinkan, 2020)

	YAKLAŞIM	ZAMAN	ANA TEMA
GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	Özellikler Yaklaşımı	1930-1940	Liderlik, bireylerin doğuştan sahip olduğu özelliktir.
	Davranışsal Yaklaşım	1940-1960	Liderin etkinliği, liderin nasıl davranış sergilediği ile ilgilidir.
	Durumsal Yaklaşım	1960 ve sonrası	Farklı durumların farklı liderlik tarzlarının oluşması.
MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	Karizmatik Lider Demokratik Lider Vizyoner Lider Hizmetkâr Lider Otantik Lider Stratejik Lider Etik Lider Koç Stili Lider Etkileşimci Lider Dönüşümcü Lider	1980 ve sonrası	

2.2.1 Geleneksel liderlik yaklaşımları

Lider ve liderlik süreçlerini daha iyi anlamak amacıyla araştırmacılar, çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar, lideri daha iyi tanımamızı sağlarken ayrıca liderin sergilediği kişisel, davranışsal ve durumsal farklılıkları göstermektedir (Ayık, 2022, s. 10). Literatür incelendiğinde geleneksel liderlik yaklaşımları; özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşım başlıkları altında incelenecektir.

2.2.1.1 Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının, Eski Roma ve Yunan dönemindeki eski kaynaklarında "lider olunmaz, lider doğulur" anlayışıyla liderlerin doğuştan sahip oldukları üstün özelliklerle dünyaya geldikleri öne sürülmüştür. Thomas Carlyle tarafından 1910 yılında geliştirilen "Büyük Adam Kuramı" özellikler yaklaşımına daha gerçekçi yaklaşımla bazı bireylerin belirli özelliklerle doğdukları ve bu özellikleri onların her zaman her ortamda liderlik rolünü üstlenmelerine yol açtığını savunmuştur (Erkutlu, 2018, s. 183).

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecini, "liderlik = f (lider, izleyiciler, koşullar)" formülü üzerinden inceleyerek, lider ve liderin özelliklerine vurgu yapmaktadır. Çünkü bu yaklaşım, liderlik sürecinin işleyişinde belirleyici olan unsurun, liderin sahip olduğu nitelikler olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikler yaklaşımına göre, bireyin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilmesinin temel nedeni, onun diğer grup üyelerinden farklı bazı belirli özelliklere sahip olmasıdır (Koçel, 2014, s. 676).

Liderlik özellikleri üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda liderin sahip olması gereken özellikler "cinsiyet, yaş, boy, ırk, güzel konuşma, yakışıklılık, zekâ, bilgi, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, inisiyatif sahibi olma, kendine güven, bireyler arası ilişki kurma yeteneği, başkasına güven verme, kararlılık, olgunluk, iş başarma yeteneği, yaratıcılık, objektif olma ve mizah anlayışı" olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2014, s. 677; Zel, 2001, s. 95). Liderlik sürecini yalnızca lider değişkenini dikkate alarak ele alan bu yaklaşım, eleştirilere maruz kalmıştır. Araştırmalar, etkin olan liderlerin her zaman aynı özelliklere sahip olmadığını göstermiş, bazı durumlarda ise grup içerisindeki bireylerin, liderden daha fazla özelliğe sahip olmasına rağmen liderlik pozisyonunda yer almadıkları fark edilmiştir. Bu sebeple liderliğin anlaşılmasında özellikler yaklaşımının yetersiz

kaldığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için farklı değişkenlerin de göz önünde bulundurulmasını gerekli kılmıştır. Bundan dolayı, liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalan özellikler yaklaşımı, araştırmacıların dikkatlerini lider davranışları üzerine yoğunlaştırmasına neden olmuştur (Koçel, 2014, s. 678).

2.2.1.2 Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımının, liderlik ile ilgili yeterli sonuçlar vermemesi üzerine araştırmacılar yeni ve farklı çalışmalara başlamıştır (İnan ve Serinkan, 2020, s. 315).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin etkin ve başarılı olmalarını sağlayan özelliklerin, bireysel özelliklerinden ziyade, liderlik sürecinde gösterdikleri davranışlar ve liderlik yaptıkları grubun üyeleriyle kurmuş oldukları ilişkilerinin özelliklerine dayandığını savunmaktadır. Liderlerin astlarına yetki devri yapıp yapmaması, iletişim tarzı, anlaşmazlıkları çözme şekli, planlama ve denetim yöntemleri, hedefleri belirleme yöntemi gibi davranışlar liderliğin etkinliğini belirleyen temel davranışsal faktörler olarak kabul edilmiştir. Bu yaklaşımda, liderlik denkleminde ikinci değişken olan izleyicilere ve liderin onlara yönelik davranışlarına dikkat çekilmektedir (Koçel, 2014, s. 678; Tengilimoğlu ve diğ, 2008, s. 116).

Yönetim bilimcilerin yaptığı çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmalar, davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde rol oynamıştır. Bu kapsamda yapılan başlıca çalışmalar; Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli olarak ele alınmıştır. Bu çalışmaların hepsinde ortak olan nokta, liderlerin liderlik davranışlarını sergilerken iki temel unsura yoğunlaşmalarıdır. Bunlar; "göreve veya işe yönelik olma" ve "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır (Paksoy, 2002, s. 171). Yapılan araştırmalar sonucunda farklı liderlik tarzları ortaya konmuş ve etkinlikleri üzerine incelemeler yapılmıştır. Çevresel faktörler ve koşullarının göz ardı edilmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005, s. 5).

2.2.1.3 Durumsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımdaki eksiklikler, araştırmacıların liderlik alanında daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duymalarına yol açmıştır. Bu durum, araştırmacıların çeşitli yaklaşımlar üzerine yoğunlaşmalarına neden olmuştur (Zel, 2011).

Bu yaklaşım, liderlik denkleminde üçüncü değişken olan koşullar değişkeni üzerinde odaklanmaktadır. Durumsallık yaklaşımları, liderlik süreçlerinin çeşitli koşullara göre şekillendiğini ifade eden bir yaklaşımdır. Bu nedenle bu yaklaşımın diğer bir adı "koşul bağımlılık teorisi" dir (Koçel, 2014, s. 686). Bu yaklaşımda genel varsayım farklı koşulların var oluşunun farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmasıdır. Bu yaklaşıma göre lider, iş akışına bağlı olarak çeşitli davranış biçimleri sergileyerek çalışanları motive etmeye ve onların başarılı olmaları adına yol gösterir. Liderliğin etkinliğini belirleyen etmenler şunlardır:

- Gerçekleştirilmek istenen hedefin özelliği,
- Çalışanların becerileri ve beklentileri,
- Liderin meydana getirdiği işletme nitelikleri,
- Liderin ve çalışanların geçmiş deneyimleridir (Koçel, 2014, s. 686-687).

Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller şunlardır; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Modelidir. Yaklaşımların ortak noktası, her durum ve koşulda görev veya ilişki temelli bir liderlik tarzının etkili olamayacağıdır. Bazı durumlarda görev odaklı liderlik etkin sonuçlar gösterirken, bazı durumlarda ise ilişki odaklı liderlik tarzı daha etkin ve verimli olabilmektedir (Çağlar, 2004, s. 96).

2.2.2 Modern liderlik yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımı 1980'lerden günümüze kadar devam eden bir süreci kapsamaktadır. Dış çevrede, müşteri beklentilerindeki ve bilgi boyutundaki değişimler ile yönetim ve örgütsel alanda oluşan yenilikler ve gelişimler, yeni liderlik yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Tengilimoğlu, 2005, s. 5). Son yıllarda liderlik konusunda öne çıkan modern yaklaşımlar aşağıda

açıklanmaktadır. Ancak konumuz gereği olarak dönüşümcü liderlik üzerinde daha fazla durulacaktır.

2.2.2.1 Karizmatik liderlik

1977 yılında House ve Howell tarafından ortaya konulan liderlik tarzı, çalışanların liderlerini kahramanlık özelliklerine ve olağanüstü yeteneklere sahip bireyler olarak görmelerine dayanmaktadır. Tuoma'ya göre karizma kavramı, ilk kez Alman sosyolog Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. 1980'li yıllardan itibaren ise bu kavram, örgütsel liderlik alanındaki araştırmalarda sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 217).

Karizma örgütsel liderlikte, güç sahibi olma isteğini, kişisel düşüncelerine aşırı şekilde inanmayı ve aşırı özgüveni ifade etmektedir. Karizmatik liderler, örgüt içerisinde takdir edilen davranışları benimseyen, astlarına ulaşabilecekleri en yüksek hedefleri belirten, onları etkileyebilme yeteneğine sahip olan ve etkileyici değerleri ve hedefleri vurgulayan liderlik tarzı sergilerler (Torlak, 2008, s. 278).

2.2.2.2 Demokratik liderlik

Demokratik lider, çalışanların işlerine ilişkin konularda bilgi sunan, onların düşüncelerini ifade etmelerine ve önerilerde bulunmalarına olanak tanıyan, ayrıca karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik eden bir liderlik tarzını benimser. Çalışanların düşünce ve önerilerin dikkate alınması, iş süreçlerine olan katılımlarını artırır ve bu durum motivasyonlarını yükselterek daha iyi bir performans göstermelerine katkıda bulunur (Polatoğlu, 2022).

2.2.2.3 Vizyoner liderlik

Vizyoner liderlik, liderin gelecekteki hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşabilmek için örgüt içindeki bireyleri motive etme becerisiyle dikkat çeken liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, yöneticinin sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütü gelecekteki fırsatlara hazırlamasıyla tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler, örgütün geleceği ile ilgili net bir vizyon oluşturarak bu vizyonu etkili bir biçimde çalışanlara ileterek, onların örgütün gelecekteki başarısına olan inançlarını geliştirir ve amaçlara daha yüksek motivasyonla yönelirler (Nanus, 1995).

2.2.2.4 Hizmetkâr liderlik

Hizmetkâr liderlik, liderlerin öncelikli olarak çalışanlarına hizmet etmeleri ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanmaları gerektiğini vurgulayan modern bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderler ekip üyelerinin gelişimi ve refahını ön planda tutarlar (Öter ve Dağlı, 2023).

2.2.2.5 Otantik liderlik

Otantik liderlik, örgütlerde olumlu psikolojik kapasitelerden hem de gelişmiş bir örgütsel bağlamdan faydalanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin ve çalışanların öz farkındalık ve öz düzenleyici olumlu davranışlar göstermelerine katkıda bulunan aynı zamanda olumlu kişisel gelişimi teşvik eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. Otantik lider, çalışanları üzerinde baskı kurmak ya da rasyonel bir şekilde ikna etmek yerine, kendi otantik değerleri, davranışları ve inançlarıyla çalışanların gelişim süreçlerine örnek oluşturur (Luthans ve Avolio, 2003, s. 243).

2.2.2.6 Stratejik liderlik

Stratejik liderler, değişen rekabet koşullarında geleceği öngörerek, gerekli değişimlere yönelik karar almakta ve bu değişimleri çalışanlar, yöneticiler dahil tüm örgütü ikna etme sürecini yürütmektedirler. Bu değişim, örgütü amaçlarından uzaklaştırmaksızın işletmenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunurken, çalışanların da bu amaçlar doğrultusunda ilerlemelerini sağlamaktadır (Doğan ve Özdemir, 2021, s. 3).

2.2.2.7 Etik liderlik

Etik liderlik, bireyin kişisel tutumları ve kişiler arası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak kabul edilen davranışlar sergilemesi, bu davranışları çalışanlara güçlendirme, karşılıklı iletişim ve karar verme süreçleriyle teşvik etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Brown ve diğ, 2005, s. 120). Araştırmalara göre, etik liderliğin temel özellikleri arasında doğruluk, dürüstlük, adalet, güvenilirlik, başkalarına saygı gibi unsurlar yer almaktadır (Bahar, 2019, s. 238).

2.2.2.8 Koç stili liderlik

Koç stili liderlik liderlerin, öncelikli olarak iş sonuçlarından ziyade çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine odaklandığı bir yaklaşımdır. Bu süreçte liderler bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunarak, kendilerini geliştirmelerine ve performanslarını artırmaya yardımcı olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

2.2.2.9 Etkileşimci liderlik

Etkileşimci liderlik diğer adıyla transaksiyonel liderlik, izleyicilerin geçmişteki faaliyetlerini daha verimli hala getirmek için çeşitli motivasyon yöntemleriyle etkilemeyi ve onları başarıya ulaştırmayı hedefleyen liderlik tarzıdır (Genç, 2012, s. 262).

Burns'a göre etkileşimci liderlik, bürokratik otorite ve standartlara uyumu, amaçlara ulaşabilmek için görev odaklı çalışmayı, çalışanların görevlerini başarıyla gerçekleştirmeleri durumunda ödüllendirilmelerini başarısız olduklarında ise cezalandırılmalarını vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler, çalışanların kurallara uyma, görev odaklı çalışma ve yüksek performans gösterme gibi olumlu örgütsel davranışları ödüllendirirken; düşük performans gösterme ve kurallara karşı gelme gibi olumsuz davranışlar sonucunda ise bireyleri cezalandırma yoluna gider. Bu durumda, çalışanlar liderin beklentilerini yerine getirdikçe prestij, prim, gibi somut ödüller kazanırken, beklentilerini karşılamadıkları taktirde cezalandırılacaklardır. Çalışanlar bu süreç hakkında bilgi sahibi oldukları için görevlerini daha istekli ve kararlı bir şekilde yerine getirirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 222-223).

Bass (1990, s. 22)'a göre etkileşimci liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; "koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim, laissez faire (tam serbesti tanıyan) liderlik" boyutlarıdır.

2.3 Dönüşümcü Liderlik Kavramı

20. yüzyılın son çeyreği, değişimin hız kazandığı ve kurumsal düzeyde değişim ihtiyacının önemli ölçüde arttığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde örgütler, daha yenilikçi, değişim ve dönüşüm özelliklerine sahip liderlere gereksinim

duymaktadır. Bu sebeple 1980'li yıllardan itibaren liderlik araştırmaları, liderlerin örgütleri nasıl dönüştürebileceği ve yenileyebileceği konuları üzerine yoğunlaşmıştır. Yenilikçi ve değişimci özelliklere sahip olan liderlere bu dönemde ihtiyaç giderek artmıştır. Bu ihtiyacın meydana gelmesi, bilim dünyasında da değişimi teşvik edecek ve uygulayacak liderlik niteliklerini incelemeye yönelik bir eğilimdir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 123). Kuşkusuz bir yöneticinin davranış biçimi ve liderlik tarzı, çalışanların ihtiyaçları ve farkındalıkları üzerinde önemli bir etki oluşturur. Örgüt üyelerinin değişim süreçlerine karşı gösterdikleri tepkiler ve tutumları ile örgütsel değişime destek olup olmama veya direnme çabaları, büyük ölçüde liderin sürdürülebilir davranışlarının bir yansıması olarak liderlik tarzına bağlıdır (Korejan ve Shahbazi, 2016).

Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez Downton'un 1973 yılında kaleme aldığı "İsyan Liderliği" başlıklı çalışmasında ortaya konulmuştur (Northouse, 2016, s. 162). Bu kavram, daha sonra 1978 yılında siyaset sosyoloğu Mc Gregor Burns'ün siyasi liderler üzerine yaptığı "Liderlik" adlı çalışmasında ele alınmaya başlanmıştır (Northouse, 2016, s. 162; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 225). Daha sonra Bernard Bass dönüşümcü liderlik kavramı üzerine çalışarak 1985 yılında bu kavramı tüm örgütsel yapılara uyarlanabilir hale getirmiştir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008, s. 128-129).

Literatürde dönüşümcü liderlik kavramı çeşitli isimlerle ifade edilmektedir. İngilizce de "transformational leadership" olarak bilinen kavramdır. Ayrıca Türkçe literatürde araştırmalar tarafından "dönüştürücü liderlik", "dönüşümcü liderlik", "dönüşümsel liderlik" ve "değişimci liderlik" gibi kavramları da kullanmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021; Sökmen, 2010; Güney, 2011; Yukl, 1993).

Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe dönüşümcü liderlik kavramı sıklıkla kullanılmasına rağmen, anlamı ile ilgili genel bir tanıma ulaşmak zordur (Özalp ve Öcal, 2000, s. 212). Yerli ve yabancı kaynaklarda dönüşümcü liderlik ile ilgili çok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar bu kavram ile ilgili farklı tanımları meydana getirmiştir:

- Dönüşümcü liderlik, izleyicinin mevcut eğilimlerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını belirlemektedir. Bu ihtiyaçları, motive etmek için kullanır ve onları harekete geçirmeyi sağlayan kişi olarak ifade edilmiştir (Karip, 1998).

- Dönüşümcü liderlik, “takipçilerinin belirlenen hedeflerin de üzerine çıkmaları için onları motive eden kişi” olarak tanımlamıştır (Çınar ve Yılmaz, 2023, s. 44).
- Dönüşümcü lider, takipçilerini motive ederek, onların bakış açılarını, vizyonlarını ve düşünce biçimlerini değiştirdiğini her durumda kendini gösterir (Genç, 2012, s. 262).
- Dönüşümcü lider, güçlü bir vizyonla geleceğe yönelik dönüşüm odaklılığı algılayıp hayata geçiren, bununla beraber büyük ölçekli değişimleri öngören kişidir. Bu lider, örgüt kültürüne odaklanarak paylaşılan vizyon etrafında geleceğe yönelik sağlam bir yapı kurma eğilimindedir (Sökmen, 2010, s. 145-146).
- Dönüşümcü liderlik, örgütün amaçlarına sadakat oluşturma ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanları güçlendirme süreci olarak tanımlanır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 210).
- Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren kişidir (Koçel, 2014, s. 696).
- Dönüşümcü liderler, değişim ve yenilik sağlayarak örgütleri yüksek performans seviyelerine taşıyan kişilerdir (Budak ve Budak, 2004, s. 425).
- Dönüşümcü lider, takipçilerini olağanüstü başarılar elde etmeleri hem de bu süreçte liderlik yeteneklerini geliştirmeleri için ilham veren ve onları teşvik eden kişidir (Bass ve Riggio, 2006, s. 3).

Dönüşümcü liderliğin önemine kısaca değinecek olursak bu liderlik tarzı, örgütlerin rekabet gücünü artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Yenilikçi ve değişime açık yaklaşımları sayesinde örgütlere dinamizm kazandırır. Dönüşümcü liderler, çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya getirir, motivasyonlarını artırır ve yüksek performans göstermelerini sağlarlar. Gerçekçi ve çekici stratejik vizyona sahip olan dönüşümcü liderler, izleyicilerini bu vizyon çerçevesinde yönlendirirler. Karmaşık işlerde veya zorlu değişim süreçlerinde dönüşümcü liderlik öne çıkarak değişimin etkin bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur. Bu liderlik modeli, örgütlerin sürekli olarak gelişimini sağlamak ve rekabet koşullarında başarı elde etmeleri için önemli bir araçtır (Güney ve Pehlivan, 2024, s. 1070).

Dönüşümcü liderliğin özellikleri üzerine birçok araştırmacı tarafından çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlerin öne çıkan başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2011, s. 399; Budak ve Budak, 2004, s. 430):

- Dönüşümcü liderler, örgüt içindeki dönüşüm sürecinde kendileri ve astları için gerekli olan enerjiyi üretir ve bu enerjiyi dönüşümün her aşamasına yayarlar.
- Dönüşümcü liderler, vizyonerdir.
- Dönüşümcü liderler, iletişimin becerileri yüksek ve güvenilir kişilerdir.
- Dönüşümcü liderler, her zaman öğrenmeye isteklidirler.
- Örgütsel değerleri devam ettirirler.
- Dönüşümcü liderler, ileri görüşlüdürler.
- Dönüşümcü lider, belirsiz ve karmaşık koşullarda mücadele ruhuna sahip, kolayca pes etmeyen bireylerdir.
- Dönüşümcü liderler, sadece en üst yönetim düzeyinde değil örgütün her kademesinde aktif rol alarak dönüşümü gerçekleştirirler.
- Dönüşümcü liderler, cesaretli ve yüreklidirler.
- Astlarının beceri ve yeteneklerini keşfederek özgüvenlerini arttıran dönüşümcü liderler, beklenenden daha fazla sonuç elde etmeyi amaçlayarak astlarını motive ederler.
- Dönüşümcü liderler, astlarının kişisel gelişimlerine önem verir onların problemlere daha yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlayarak problemleri çözme becerilerini geliştirirler.
- İnsanlara inanırlar.
- Dönüşümcü liderler, iletişimin becerileri yüksek, güvenilir, takım ruhu oluşturan, objektif bir şekilde yol gösteren liderdir.

2.4 Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Dönüşümcü liderlik modeli ile ilgili yapılan birçok araştırma sonucunda çeşitli yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu başlık altında literatürde öne çıkan dönüşümcü liderlik yaklaşımları aşağıda bahsedilmiştir.

2.4.1 Burns'un dönüşümcü liderlik yaklaşımı

Politik liderlik üzerine araştırma yapan James Mac Gregor Burns, liderin izleyenlerin ihtiyaç ve hedefleri ile olan ilişkisinin ayrılmaz bir bütün oluşturduğunu belirtmektedir. Lider ve izleyen arasındaki etkileşimi, farklı motivasyon ve güç dinamiklerine sahip kişiler arasında gerçekleşen bir süreç olarak ifade etmektedir. Lider ve izleyen arasındaki bu etkileşimin, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki farklı şekilde ortaya çıktığını belirtmektedir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 123).

Burns etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkları açıklarken, etkileşimci liderliğin ilham verici ya da değişim odaklı dönüşümden ziyade, bürokratik yapıların yasal güce, geleneklerine ve rollerine odaklandığı vurgulamaktadır (Gökkaya, 2005, s. 9).

Burns dönüşümcü lideri ise, lider ve izleyicilerin birbirlerinin moral ve motivasyonu yükseltme süreci olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlikte kıskançlık, kin, korku veya hırs gibi duygular yerine adalet, barış, eşitlik ve özgürlük gibi yüksek moral değerleri ve idealleri temel alarak hareket etmelerini ve izleyicilerini bilinçlendirme ve yükseltme çabalarını içermektedir (Gökkaya, 2005, s. 9).

2.4.2 Bennis ve Nanus dönüşümcü liderlik yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik konusunda önemli çalışmalardan bir diğeri de Bennis ve Nanus tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, yüz yüze yapılmış görüşmeler ve gözlemler şeklinde yaklaşık doksan örgüt lideri ile gerçekleştirilmiştir. Bennis ve Nanus çalışmalarında liderlere aşağıdaki sorular yöneltmiştir:

- "Üstün ve zayıf yönleriniz nelerdir?"
- "Yaşamınızı, yönetim tarzınızı ve felsefenizi etkileyen belli bir tecrübe ve olay var mı?"
- "Kariyerinizdeki önemli karar noktaları nelerdir ve bu noktalarda yapmış olduğunuz tercihler hakkında şu an ne düşünüyorsunuz?" (Saylı ve Baytok, 2014, s. 128).

Bennis ve Nanus yukarıda belirtilen sorulara aldıkları yanıtlar doğrultusunda, etkili dönüşümcü liderlerin örgütleri dönüştürmek için kullandıkları dört stratejiyi

belirlemişlerdir: “Açık bir vizyon geliştirme, açık bir iletişim, kişisel gelişimi destekleme, güven oluşturmadır” (Saylı ve Baytok, 2014, s. 128).

2.4.3 Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlik yaklaşımı

Tichy ve Devanna, çoğunluğu büyük ölçekli 12 şirketin CEO’sunun yer aldığı araştırmada, dönüşümcü liderliğin örgütsel dönüşümle olan ilişkisini analiz etmişlerdir. Söz konusu araştırmada, liderlerin örgütsel dönüşüm sürecinde organizasyonu ne ölçüde ve nasıl etkilediği konusuna odaklanılmıştır. Ayrıca Tichy ve Devanna’nın çalışmasında, sosyal ve kültürel dönüşüm, teknolojik ilerleme ve yoğun rekabet ortamı gibi değişim koşulları altında liderin etkisi araştırılmıştır (Gökkaya, 2005, s. 11). Örgütsel dönüşümü tiyatro oyunu şeklinde açıklayan Tichy ve Devanna, ilgili kavramı “değişim ihtiyacının fark edilmesi, değişim süreci için yeni vizyon oluşturma ve ardından değişimin hayata geçirilmesi” olarak üç perdeden meydana geldiğini ifade etmektedir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 129).

Değişim ihtiyacının fark edilmesi; değişimin kaçınılmaz olduğunun belirlenmesi, örgüt üyelerinin bu değişime ikna edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütler genellikle değişime karşı direnç göstermekte ve bu durum değişim ihtiyacına yönelik farkındalığın oluşmamasına veya değişimin reddedilmesine yol açmaktadır. Dönüşümcü liderin bu noktada, ikna edici iletişim becerileri ve değişim yanlısı tutumu ile çalışanların değişim ihtiyacını anlamalarını sağlamaktadır (Gökkaya, 2005, s. 12; Durak, 2019, s. 15).

Yeni vizyon oluşturma; örgütün gelecekteki durumunu ve faaliyetlerini ortaya koyan bir yol haritası olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, yalnızca bir liderin düşüncesi tarafından değil, organizasyon içerisindeki çeşitli bakış açılarını bir araya getiren sonuçtur. Vizyon oluşturmanın temelinde, bir misyon ifadesi geliştirmek yer alır ve bu misyonun değerlerinin vizyon içinde tanımlanması gerektiği vurgulanmıştır (Gökkaya, 2005, s. 13).

Değişimi gerçekleştirme; sosyal yapının oluşturulduğu, yenilikçi fikirlerin somut hale getirildiği, bireylerin hedeflerini belirleyip motive olduğu ve yaratıcı yıkımın sonuçlandığı süreci içermektedir (Gökkaya, 2005, s. 14).

2.4.4 Bass'ın dönüşümcü liderlik yaklaşımı

Bass ise Burns'ün dönüşümcü liderlik yaklaşımını esas alarak daha gelişmiş ve sadeleştirilmiş bir dönüşümcü liderlik modeli oluşturmuştur. Bass geliştirdiği bu yaklaşımda, liderin ihtiyaçlarından ziyade astların ihtiyaçlarının daha ön planda olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin olumsuz sonuçlarla da başa çıkabileceğini öne sürmüş ve dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tiplerinin birbirlerine bağımlı olmadan meydana gelen ya da gelişen süreçler olmadığını, aksine devamlılık gösteren bir süreçte yer aldıklarını belirtmiştir (Northouse, 2016, s. 166). Bass'a göre, bir lider her iki tür liderlik davranışını da gösterebilir (Güney, 2011, s. 395).

Bass, araştırmasında karizmanın dönüşümcü liderlik açısından önemli bir özellik olduğunu vurgulamakla birlikte, bu özelliğin tek başına dönüşümcü liderlik için yeterli olmadığını belirtmektedir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 124).

Bass'a göre dönüşümcü liderler izleyicilerini beklenen performansın üzerinde bir başarı gösterebilmeleri için motive ederken aşağıdaki unsurlara önem vermektedir:

- İzleyicilerini belirlenmiş hedeflerin ve ortak değerlerin önemini anlamalarını sağlayarak bilinç düzeylerini artırırlar,
- Takım ve organizasyonların hedeflerini, astların hedeflerinden daha öncelikli bir konuma getirirler.
- İzleyicileri daha üst düzey ihtiyaçların karşılanması için harekete geçirirler (Northouse, 2016, s. 166).

2.5 Dönüşümcü Liderlik Boyutları

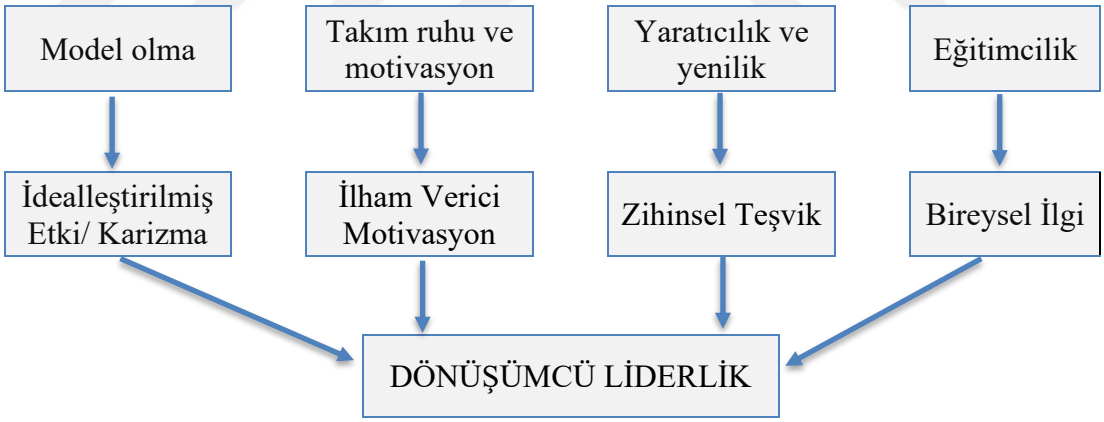
Bass 1985 yılında yapmış olduğu çalışmalarla "Multifactor Leadership Questionnaire- Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni (MLQ)" geliştirmiştir. Söz konusu ölçek ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik boyutlarını tespit etmeye çalışmıştır (Geyer ve Steyrer, 1998, s. 398). Liderlik tarzlarının belirlenmesinde Bass'ın geliştirdiği daha sonra Avolio ve Bass'ın yaptığı araştırmalar sonucunda değişikliğe uğrayan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" farklı zamanlarda ve ülkelerde çeşitli alanlardaki araştırmalarda uygulanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilen bu ölçek, zaman içerisinde geliştirilmiş ve literatürde çeşitli versiyonlar halinde yer almıştır (Öter, 2019, s. 45).

Bass ilk olarak dönüşümcü liderliği, "karizma ve ilham verme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi" olmak üzere üç bileşen altında sınıflandırmıştır. Daha sonra ölçeğin uygulanmasıyla ilham verici boyutun idealleştirilmiş etki olarak isimlendirilen karizma boyutundan ayrı olduğu görülmüştür (Bass ve Riggio, 2006, s. 20).

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik kavramı dört farklı boyutta ele alınmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 227; Karip, 1998; Avolio ve diğ, 1991, s. 13; Sökmen, 2010, s. 146-148; Bass ve Avolio, 1990, s. 22). Ölçeği oluşturan boyutlar aşağıda belirtilmiştir:

- İdealleştirilmiş Etki
    - İdealleştirilmiş Etki- Atfedilen
    - İdealleştirilmiş Etki- Davranış
- İlham Verici Motivasyon
- Entelektüel Uyarım
- Bireysel İlgi

Bu unsurlar genel olarak ele alınıp aşağıda açıklanmıştır. Şekil 2.1'de dönüşümcü liderliğinin boyutları ve çıkış noktalarına yer verilmiştir.



Şekil 2. 1: Dönüşümcü liderlik boyutları ve çıkış noktaları. (Çalıkoğlu, 2004)

2.5.1 İdealleştirilmiş etki

Karizma kavramı olarak da ifade edilen idealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarından biridir (Güney, 2011, s. 397). İdealleştirilmiş etki, çalışanları için rol model olarak hareket eden liderleri ifade etmektedir. Liderler saygı gösterilen, takdir toplayan, hayranlık ve güven duyulan kişilerdir. Çalışanlar kendilerini bu liderlerle özdeşleştirir ve onları örnek almak isterler. Lider etik ve ahlaki değerlere önem verir ve çalışanların ihtiyaçlarını kendi kişisel

ihtiyaçlarından önce karşılamaya çalışmaktadır (Bass ve Avolio, 2002, s. 2; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 229). Liderler, izleyicileri tarafından istikrarlı, olağanüstü yeteneklere ve kararlılığa sahip bireyler olarak nitelendirilir (Bass ve Riggio, 2006, s. 6).

Liderin davranışları, özellikleri, çalışanları üzerinde etki yaratır ve bu durum çalışanlar tarafından liderlerin idealleştirilmesine neden olur. Bu sebeple "idealleştirilmiş etki- atfedilen alt boyutu ve idealleştirilmiş etki- davranış alt boyutu" olarak iki ayrı alt boyutta ele alınmaktadır (Karip, 1998).

Lidere atfedilen ideal etki boyutunda lider, çalışanların onunla çalışmalarından gurur duymalarını sağlaması, çalışanlarından saygı ve güven kazanması, grubun menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutması ve onlara güçlü bir lider imajı verebilmesi gibi davranışları içermektedir. Bu etki, çalışanların liderlerine karşı hissettikleri saygı, hayranlık ve güven gibi hisleri kapsamaktadır. Lidere atfedilen davranış alt boyunda ise, liderin kararların etik ve ahlaki yönlerini göz önünde bulundurması, bir amaca sahip olmanın değerini belirtmesi, benimsediği değerleri ve inançları ifade etmesi ve ortak bir misyon duygusunun önemini belirtmesi gibi davranışları içermektedir (Karip, 1998). İdeal etki davranış sergileyen liderler, astları üzerinde olumlu bir izlenim bırakırlar. Astlar, kendilerini bu liderle özdeşleştirme eğilimi gösterir. Liderin önemli gördüğü değer ve ilkeleri açıklaması, izleyenler üzerinde etki yaratarak lidere duyulan inancı artırır (Sökmen, 2010, s. 147).

2.5.2 İlham verici motivasyon

Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, liderlerin izleyicilerin çalışmalarına anlam kazandıracak, onlara ilham verecek ve motive edecek şekilde davranış göstermelerini ifade etmektedir (Bass ve Avolio, 2002, s. 2).

Lider izleyenlerine dostça yaklaşır, destekler ve tavsiyelerde bulunur. Onları başarıya ulaşmaları için cesaretlendirir. İzleyenlerin duygularını, düşüncelerini, ilgi alanlarını ve arzularını dikkate alır, onlarla hareket etmeye özen gösterir. Kendilerini geliştirmeye ve değişime uyum sağlamalarına yardımcı olur. Onların kendilerini bilgili, yeterli, güçlü ve sürecin bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 227). Lider, geleceğe yönelik konuşmalarında olumlu bir yaklaşım sergilerken, astlarını motive edici bir tutum

benimser ve onların hedeflerine ulaşacağına dair güçlü bir inanç içindedir. Geleceği için ilham verici bir vizyon oluşturan lider, bu vizyonu gerçekleştirme konusunda kararlılık ve azim gösterir. Bu tutumları ve davranışları astları için içsel bir motivasyon kaynağı olur (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderler ilham verici motivasyon davranışları ile ekip ruhunu aşılar, çalışanlarına coşku ve iyimserlik kazandırır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012, s. 60). Ayrıca dönüşümcü liderlerin ilham veren çekicilikleri, çalışanları iyi işler ve amaçlar doğrultusunda en iyisini yapmaya yönlendirir (Sökmen, 2010, s. 148).

2.5.3 Entelektüel uyarım

Dönüşümcü liderliğinin bir diğer boyut entelektüel uyarım bazı kaynaklarda zihinsel teşvik olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyenlerinin faaliyetlerini geleneksel yöntemlerle sürdürmek yerine kişilerin zihinlerini harekete geçiren yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve yaratıcılığı teşvik eden kişi konumundadır (Fırat ve Yeşil, 2020, s. 45). Lider izleyicilerinin hatalarını açık bir şekilde eleştirmez. Yeni fikirler ve problemlere yaratıcı çözümler getirmeleri istenir böylece sorunları çözme sürecine izleyiciler de dahil edilir. İzleyiciler liderin görüşlerinden farklı fikirler sunduklarında eleştirilmezler (Avolio ve Bass, 2002, s. 3-4).

Entelektüel açıdan uyarıcı bir lider, astlarının problemlere karşı farkındalıklarını artırır, hayal güçlerine ve düşüncelerine dair bilinç sağlamaktadır. Lider, bireylerin değer ve inançlarının farkına varmalarına yardımcı olur. Entelektüel uyarım, astların karşılaştıkları problemleri ve ürettikleri çözümleri anlamlandırmada kavramsal hale getirmede ve analiz etme süreçlerinde ortaya çıkar (Yammorino ve diğ, 1993, s. 85).

2.5.4 Bireysel ilgi

Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutunda liderin, yönettiği ekibindeki her bir çalışanını bireysel olarak ele alması, her bireyin kişisel ihtiyaçlarına ilgi göstermesi, uygun olduğu durumlarda bu ihtiyaçların giderilmesini sağlaması ve çalışanların potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olması şeklinde ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2021, s. 228). Dönüşümcü lider bu aşamada bir mentor veya

koç görevi üstlenerek her bireyin başarı ve kişisel gelişimleri için gerekli olan özeni göstermektedir (Hinkin ve Tracey, 1999, s. 109).

Lider, çalışanlarının kişisel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve sadece temel ihtiyaçlarını değil, bireylerin daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamaya yönelik çaba sarf eder. Görev dağılımı, çalışanların yeni bilgileri öğrenme fırsatlarını artıracak şekilde yapılır. Ayrıca, çalışanları sadece bir ekip üyesi olarak değil, birey olarak da ele alır ve değerlendirir (Karip, 1998). Onlarla ilgilenir ve endişelerini dinler. Çalışanların kendilerini geliştirmelerini destekleyerek, öğrenmeleri için gerekli zaman ayırır. Çalışanların kişisel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alan lider, aynı zamanda onların başkalarının da ihtiyaç ve becerilerini nasıl tespit edeceklerini öğrenmelerini de sağlar (Karip, 1998).

Dönüşümcü iderliğin yapısını oluşturan her bir boyut, kendi içinde ayrı bir öneme ve değere sahiptir. Örneğin; lider ile çalışanlar arasında oluşturulan karizmatik ilişki ve liderin sağladığı ilham, çalışanların değişime yönelik psikolojik ve duygusal direnci aşmalarına yardımcı olacaktır. Bu durum da çalışanların, örgütün misyonunu benimsemelerini ve grup hedeflerine daha güçlü şekilde bağlılık göstermelerini sağlayacaktır. Zihinsel teşvik, bireylerin karşılaştıkları sorunlara yaratıcı bir şekilde yaklaşmalarını sağlayarak, yeni düşünce yolları keşfetmelerini ve örgüt hedefleri doğrultusunda uygulamalarına olanak tanıyacaktır. Liderin çalışanlarına göstermiş olduğu bireysel ilgi ise, onların motivasyonlarını arttırmayı ve daha fazla cesaretlenmelerini sağlayacaktır (Öter ve Ayan, 2016, s. 135). Bu unsurlar bir arada, dönüşümcü liderliğin etkinliğini artıran önemli faktörlerdir.

3. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Yenilik, organizasyonların rekabetçi bir üstünlük elde etmesi ve sürdürülebilir bir büyüme sağlaması açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu bölümde, önemi giderek artan yenilik (inovasyon) kavramı, türleri ve yenilikçi iş davranışı ile bu davranışın boyutları ele alınmıştır.

3.1 Yenilik (İnovasyon) Kavramı

Rekabetin hızla değiştiği günümüzde, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için ürün, hizmet ve üretim yöntemlerinde sürekli değişim ve yenilik yapma ihtiyacı duymaktadırlar (Tutar, 2010, s. 373). Caldwell ve O'Reilly, özellikle son yirmi yılda gerçekleştirilen araştırmalarda değişim ve yeniliğin örgütler ve yöneticiler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Çalışkan ve Akkoç, 2012, s. 4). İnovasyon üzerine yaptığı çalışmasında ünlü ekonomist Christopher Freeman ise kavramın önemini "yenilik yapmayan ölür" diyerek belirtmiştir (Emiroğlu, 2018, s. 2).

Yenilik kavramı, Latince "yenilenmek, başkalaşmak, değişmek" anlamlarına gelen "innovatus" fiilinden türetilmiştir (Akalın, 2007, s. 483). İngilizce "innovation" olarak bilinen kelime Türkçe literatürde "inovasyon" kavramının yanında "yenilik, yenilenme ve yenilikçilik" gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 2). Yenilik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde," yenileşim" olarak tanımlanmış ve anlam olarak "eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme" şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2025).

Yenilik kavramı, Schumpeter'in 1912'de kaleme aldığı ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen "Ekonomik Kalkınma Teorisi'' adlı eseriyle literatüre kazandırılmıştır. Schumpeter, yeniliği ekonomik gelişmelerin merkezinde yer alan bir kaynak olarak değerlendirmiş ve kavramın ekonomiye canlılık ve süreklilik kazandıran bir döngü oluşturduğunu vurgulamıştır (Görener ve Kaymakcı, 2019, s. 105-106). Schumpeter, "Ekonomik Kalkınma Teorisi" adlı eserinde inovasyonun beş farklı biçimde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu yenilikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yeni ürün geliştirilmesi,
- Yeni bir üretim yönteminin bulunması,
- Yeni pazarlarda varlık gösterilmesi,
- Hammadde ve yarı mamullerde kullanılmak için yeni tedarik kaynaklarının oluşturulması,
- Bir sektörde yeni pazar yapılarının oluşturulması (Sakaryalı, 2016, s. 3).

Akdağ, (2016, s. 437) yeniliği, "insanlar tarafından gerçekleştirilirken yeni olarak algılanan veya örgüte farklı gelen her şey" şeklinde ifade etmiştir.

Hjalager (2009, s. 2) ise yeniliği; yeni düşüncelerin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin üretilmesi, benimsenmesi ve uygulanması şeklinde ifade etmiştir.

Trott (2012, s. 15)'a göre yenilik, yeni bir ürünün, üretim sürecinin veya ekipmanın fikir üretimden, teknoloji geliştirmeye, üretimden pazarlamaya kadar tüm aşamalarda yürütülen faaliyetlerin yönetimidir.

Güleş ve Bülbül (2004, s. 125) yeniliği, örgütün bir fikir, araç, sistem, politika, program, ürün, hizmet veya süreci ilk defa uygulaması ya da kullanıma sunması" şeklinde tanımlamıştır.

OECD ve Eurostat tarafından ortaklaşa yayımlanan, inovasyon alanında uluslararası düzeyde kabul gören Oslo kılavuzunun TÜBİTAK tarafından yayımlanan Türkçe çevirisinde yenilik kavramının tanımı ise; "örgüt içi uygulamalar, işyeri organizasyonu ya da dış ilişkilerde, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel uygulamanın hayata geçirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (OECD-Eurostat, 2005).

Tanımlardan hareketle yenilik, genel anlamda yeni fikirlerin ortaya konulması, bu fikirlerin süreçlere dahil edilmesi ve yeniliklerin uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Çevresel koşullardaki değişimlere yanıt vermeye, esnekliğe ve verimliliğine katkıda bulunan yenilik kavramı, küresel rekabet ortamında örgütlerin başarıya ulaşmasını artıran önemli bir faktördür (Akar ve Uyar, 2023, s. 81).

Yapılan birçok araştırma, yeniliğin örgütler için büyüme, hayatta kalma, gelişim gösterme, rekabet avantajı elde etme ve pazardaki liderlik konumunu koruma açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Akar ve Uyar, 2023, s. 81).

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için yaşam şekli haline gelen inovasyon, makro düzeyde ekonominin büyüme hızını artırırken, mikro düzeyde ise örgütlerin pazar paylarını ve kârlarını yükseltmektedir. İnovasyon, ayrıca bireylerin yaşamlarını kolaylaştırmakta ve toplumsal refah seviyesini artırmaktadır. Bu nedenle inovasyonun önemi yalnızca örgütlerle sınırlı kalmayıp tüketiciler, toplum ve ekonomi açısından da büyük bir öneme sahiptir (Sakaryalı, 2016, s. 4).

3.2 Yenilik Türleri

Yenilik türleri üzerine yapılan literatür incelemelerinde, yeniliğin çeşitli kategorilere ayrıldığı görülmektedir. En yaygın olarak kullanılanı ise OECD tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmadır. OECD yeniliği, "ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik" şeklinde dört temel başlık altında sınıflandırmıştır (OECD-Eurostat, 2005, s. 47).

3.2.1 Ürün yeniliği

Ürün yeniliği, bir mal veya hizmetin mevcut özelliklerinde ya da kullanım şekillerinde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş biçimde bir ürünün piyasaya sunulmasıdır. Bu yenilik, bileşen ve malzeme yapısında, teknik özelliklerde, kullancıya olan kolaylığında, birleştirilmiş yazılımında ve diğer fonksiyonel özelliklerde önemli iyileştirmeleri kapsamaktadır (OECD-Eurostat, 2005, s. 48). Ürün yeniklikleri, yeni bilgi ve teknolojileri kullanabileceği gibi mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanım alanlarına veya farklı şekillerde birleştirilmesine dayanabilir. Burada ürün ifadesi mal ve hizmetleri kapsamaktadır. Ürün yenilikleri, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımlarının yanında mevcut ürün ve hizmetlerin kullanıcı veya işlevsel özellikleri üzerinde gerçekleştirilen iyileştirmeleri içermektedir. (OECD-Eurostat, 2005, s. 48).

Günümüzde örgütler, yoğun rekabet ortamında müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ürünler geliştirmek zorundadır. Ürün inovasyonunun temel amacı, yeni müşterileri kazanmaktır. Örgütler, pazara ya tamamen yeni ürünler geliştirip sunarlar ya da müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hale getirerek var olan ürünlerde değişiklik gerçekleştirirler. Ürün yaşam döngüsünün giderek kısalması, örgütleri, ürünlerinde yenilikler yapma konusunda zorlamaktır. Rekabetçi bir ortamda örgütler, pazarda rekabet edebilmek için ürün yeniliği yaparlar. Ürün

yeniliği, pazara giriş aşamasında düşük düzeyde rekabetle karşılaşılmasını sağlar ve bu durum yüksek kâr elde etmenin nedenini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 66).

Ürün yeniliğine çeşitli örnekler verilebilir. Örneğin, Elvin Tekstil tarafından üretilen Gren Guard adı verilen kir tutmayan perdesi uzun süreli kullanımı sayesinde su ve enerji tasarrufu sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yağ ve leke itici, sivrisinek önleyici, anti polen ve koku apreli özelliklerine sahip ürünleriyle inovasyon çalışmalarını sürdürmektedir (Kılıç, 2021, s. 63). Ürün yeniliğine bir diğer örnek olarak akıllı ev aydınlatma sistemleri verilebilir. Bu sistemler, kullanıcılara renk değiştirme, uzaktan kontrol ve ışık ayarı gibi özellikler sunmaktadır. Çevrimiçi alışveriş seçeneklerine akıllı aydınlatma kitleri veya akıllı ampuller gibi ürünler sunan örgütler, rakipleri arasında daha fazla dikkat çekmektedir. Bu ürünler, enerji tasarrufu sağlama ve kullanım kolaylığı gibi avantajları sayesinde müşterilerin ilgisini çekebilir (Url-1).

3.2.2 Süreç yeniliği

Oslo Kılavuzu süreç yeniliğini, yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin hayata geçirilmesi şeklinde ifade etmiştir. Bu yenilik; donanım ve yazılımlar, teçhizat ve tekniklerde önemli değişikleri kapsamaktadır (OECD-Eurostat, 2005, s. 49).

Süreç yeniliğini Ise ise, ürün ve hizmetlerin üretim öncesinde tedarik; üretim sürecinde ve üretim sonrasında dağıtım yöntemlerinde verimliliğini artırmak ve daha fazla değer yaratmak amacıyla yapılan değişiklikler ve farklılıklar şeklinde ifade etmiştir (Uzkurt, 2017, s. 26). Bu aşamalarda örgüt, mevcut yapısında ya belirli değişiklikler ve iyileştirmeler gerçekleştirerek ya da mevcut sisteminde köklü değişimler gerçekleştirerek bir değişim sağlayabilir. Süreç yeniliği, örgütlerin enerji, ham madde, zaman ve personel kullanımında tasarruf etmesine olanak tanıyarak maliyetleri düşürüp kalitenin iyileştirmesini sağlayacaktır. Ayrıca müşterilerin ürün ve hizmetlere kolay, hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmasını sağlayacak ve patent korunmasında karşılaşılan problemlere yönelik yardımcı çözümler üretmesine katkıda bulunacaktır. Tüm bu gelişmeler örgütlere önemli bir rekabet avantajı kazandıracaktır (Uzkurt, 2017, s. 26-27).

3.2.3 Pazarlama yeniliği

Pazarlama, sürekli olarak yeniliklere ihtiyacı duyan alandır. Dünya ve pazar koşulları değişim gösterdikçe, rekabet yoğunlaştıkça, örgütlerin pazarda değer oluşturma anlayışlarını da gözden geçirmesi ve değiştirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durum pazarlama yenilikçiliğinin önemli ve gerekli bir unsur haline gelmesini sağlamaktadır (Mert, 2018, s. 42).

Pazarlama yeniliği, ürünün tasarımında, ambalajlama süreçlerinde, pazardaki konumlandırmasında, tanıtım stratejilerinde (promosyonu) veya fiyatlandırma politikalarında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (OECD-Eurostat, 2005, s. 53). Pazarlama yeniliklerinin temel amacı, örgütlerin satışlarını artırmaktır. Bu doğrultuda, müşteri taleplerine daha etkili şekilde yanıt vermek, yeni pazarlar oluşturmak ya da firmanın ürününü pazarda farklı bir biçimde konumlandırmayı amaçlamaktadır (OECD-Eurostat, 2005, s. 53). Online platformlar üzerinden bilet ve tatil paketleri satın almak, yemek siparişi vermek, televizyon dizilerindeki ürün yerleştirme uygulamaları pazarlama yenilikçiliğinin örneklerini oluşturmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014, s. 188).

3.2.4 Örgütsel yenilik

Örgütsel yenilik, örgütün ticari süreçlerinde, işyeri yapısında ya da dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yaklaşımın hayata geçirilmesidir (OECD-Eurostat, 2005, s. 55).

Elçi (2007, s. 10)'e göre örgütsel yenilik ise, yeni iş süreçlerinin ve çalışma biçimlerinin geliştirilmesi veya mevcut yöntemlerin örgütün koşullarına uygun hale getirilmesidir. Örgütsel yeniliğin amacı; örgüt için, yeni fikirlerin uygulanmaya koyulması, ürünlerde, hizmetlerde, yönetim ve pazarlama sistemlerinde, örgütün iş süreçlerinde yeni veya ilave değer oluşturulması hedeflenmektedir (Onağ ve Tepeci, 2016, s. 56).

Örgütsel yenilikçilik, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde ve örgüt performansının yükseltilmesinde önemli bir role sahiptir. İşgücü verimliliğini artırmak, üretim ve işlem maliyetlerini azaltmak, ticari olmayan varlıklara erişim sağlamak ve değer katan yeteneklerin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşmada önemli katkılar sunmaktadır (Ganter ve Hacker, 2013, s. 3).

Örgütlerde Kaizen (sürekli iyileştirme) modelinin uygulanması, kalite çemberlerinin oluşturması, elektronik bilgi yönetim sistemlerinin hayata geçirilmesi, misyon ve vizyon belirleyerek hedeflere yönelik ilerlemenin takip edilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılmasıyla örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi ve daha birçok yenilikçi adım örgütsel inovasyon örnekleri arasında sayılmaktadır (Ekingen, 2019, s. 37-38).

3.3 Yenilikçi İş Davranışı

Küreselleşmenin yol açtığı rekabet ortamında, örgütlerin sürdürülebilirliğini temin edebilmesi, yenilikçi yönetim stratejilerini benimsemeleri ve yenilikçiliğe açık çalışanları örgüt bünyesinde bulundurmaları gerekliliği giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü rekabetin yoğunluğu ve buna bağlı olarak teknoloji alanındaki hızlı değişim ve gelişmeler, örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Gerek iç çevre gerek dış çevreden gelen talep ve beklentiler doğrultusunda örgütler, ürün ve hizmetlerini etkili ve verimli biçimde üretebilmek adına çalışanların iş yöntemlerini, çalışmalarını ve süreçlerini sürekli olarak yenilemek zorundadır. Günümüzde değişim ve gelişimin hızlanması yenilikçi iş davranışının önemini giderek daha da artırmaktadır (Orhan, 2012, s. 15).

Yenilikçi iş davranışı, bir çalışanın örgüt içerisinde yeni ve faydalı fikirler, süreçler veya ürünler geliştirmelerini sağlayan bireysel bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Örnek ve Ayas, 2015a, s. 1390).

Janssen (2000, s.288)'e göre yenilikçi iş davranışı, iş rolü, grup ya da örgüt içinde geliştirilmiş yeni fikirlerin, bu yapıların yararına olacak şekilde ortaya konması, tanıtılması ve hayata geçirilmesi süreci olarak tanımlanır.

Sanjaya (2025, s. 803) yenilikçi iş davranışını, "örgütsel başarıyı ve iş etkinliğini artırmak amacıyla, yeni ürünler, fikirler, prosedürler, teknoloji veya iş süreçleri dahil olmak üzere, iş yapma yöntemleriyle ilgili yeni fikirler üretmeyi, işlemeyi ve uygulamayı amaçlayan bireysel bir eylem" olarak tanımlamaktadır.

Başka bir çalışmada ise yenilikçi iş davranışı, probleminin farkına varılması, yeni ya da benimsenmiş fikirlerin veya çözümlerin üretilmesiyle başlayan süreç olarak ifade edilmektedir (Scott ve Bruce, 1994, s. 581).

Yukarıda belirtilen tanımlar dikkatte alındığında yenilikçi iş davranışını örgütlerin mevcut çalışanlarının yenilikle sonuçlanan bireysel gayretleri olarak tanımlamak mümkündür. Yenilikçi iş davranışı, bireyin işine dair ortaya çıkan sorunları fark etmesi, karşılaşmış olduğu sorunlara yönelik fikir ve çözüm önerileri geliştirmesi, fikirleri için destek bulması ve fikirlerini uygulaması sürecinden oluşan davranışlardır. Bu nedenle örgütlerdeki yenilik sürecinin her aşamasında bireyin yaratıcılığı ve çabası öne çıkmaktadır (Akar ve Uyar, 2023, s. 84).

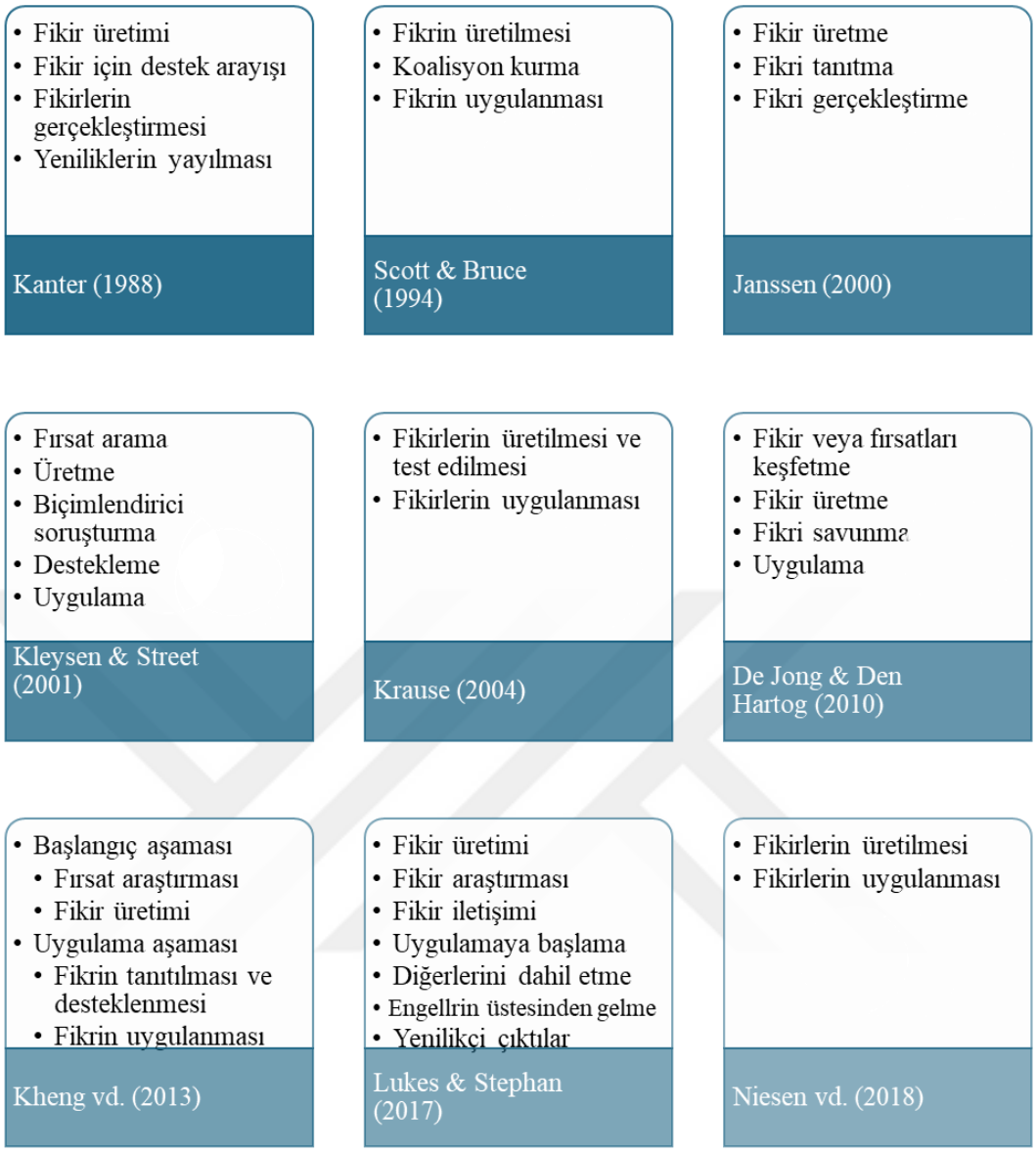
Örgütlerde çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirebilmek için uygun iş ortamlarının oluşturulması ve bu süreci destekleyecek yönetsel yapılarının oluşturulması önemlidir. Yenilikçiliğin ön planda olmadığı yönetsel bir ortamda çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi beklenemez. Yenilikçi davranışların gelişimi, yeniliğe açık, güçlü ve destekleyici yönetsel yapılarda mümkün olabilir. Bu tür destekleyici ortamlar, çalışanların daha yaratıcı ve yenilikçi davranışları uygulamaya konulmasını teşvik etmektedir (Akdağ, 2016, s. 437-438). Ayrıca yenilikçi iş davranışlarının örgütte olumlu etkilerini gözlemleyen çalışanların, bireysel iş performanslarının da bu süreçte arttığı söylenebilir (Yuan ve Woodman, 2010; İspir, 2018).

Sonuç olarak, örgütlerin başarıya ulaşabilmesi, faaliyetlerini sistematik bir şekilde geliştirebilmesi ve iyileştirebilmesi için mutlaka yenilikçi davranış yeteneklerine sahip olmaları ve bunları etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Çalışkan ve diğ, 2019, s. 101)

3.4 Yenilik İş Davranışı Boyutları

Yenilikçi iş davranışı süreci, birbiriyle bağlantılı çeşitli davranış boyutları bütününden oluşan bir yapıdır (Arslan, 2022, s. 97). Yenilikçi iş davranışı boyutları literatürde genel olarak benzer görünse de bu boyutlar çeşitli bilim insanları tarafından farklı biçimlerde ele alınmıştır (Kaymakcı ve Görener, 2019, s. 108).

Yenilikçi iş davranışı sürecinin daha iyi anlaşılması amacıyla, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar aşağıda yer alan şekil 3.1'de incelenecektir.



Şekil 3. 1: Yenilikçi iş davranışı boyutları. (Pala ve Turan, 2020)

Her ne kadar literatürde yenilikçi iş davranışı farklı boyutlarda ele alınmış olsa da bu çalışmada Scott ve Bruce'un (1934) yenilikçi iş davranışına ilişkin olarak tanımladığı fikir üretimi, fikrin destek bulunması ve fikrin uygulamaya geçirilmesi süreçleri tek boyutlu olarak ele alınacaktır.

3.4.1 Fikir üretimi

Yenilikçi iş davranışının ilk boyutu, herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin ortaya konulmasıyla başlayan fikir üretimidir. Örgütlerde algılanan iş sorunları, uyumsuzluklar ve ortaya çıkan eğilimler genellikle yeni fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Janssen, 2000, s. 288).

Fikir üretimi, yeni ürün, hizmet veya süreçlerin geliştirilmesi, yeni pazarlara açılma, mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesi ya da genel olarak tanımlanmış problemlere çözüm önerileri sunulmasıdır. (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24). Fikir üretmenin anahtarı, problem çözme veya performans artırma amacıyla bilgilerin toplanması ve yeniden düzenlenmesidir. İyi fikir üreticileri karşılaşılan problemlere veya performans eksiklerine yenilikçi ve farklı perspektiften bakabilme yeteneğine sahip bireylerdir (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24).

Fikir üretimi, bir örgütün başarısında önemli bir role sahiptir. Örgüt içerisindeki bilgi birikiminin verimli bir şekilde değerlendirilebilmesi yeni ve yaratıcı fikirlerin üretilmesiyle mümkün hale gelmektedir (Bozkurt ve Ercan, 2022, s. 274).

3.4.2 Fikrin destek bulunması

Fikir üretimi aşamasını, fikrin destek bulması aşaması takip etmektedir. Yenilikçi çalışma gösteren bireylerinin düşüncülerinin korunduğu bu aşama, çalışanların destek bulmalarını sağladığı için inovasyon sürecinin önemli bir aşaması olarak öne çıkmaktadır (Şekkeli, 2021, s. 69).

Bu aşamada örgüt üyeleri ve dış paydaşlarla müzakereler yapmak, onları ikna ederek olası engelleri ve örgütsel direnci aşmak hedeflenmektedir. Yöneticiler, yakın çalışma arkadaşları, sponsorlar, destekçiler ve diğer departmanların çalışanlarından, gerekli kaynakların temin edilmesi, fikrin uygulamaya geçirilmesi ve ilerletilmesi amacıyla maddi ve manevi destek sunmaları beklenmektedir. Yenilik, örgüt üyeleri arasında değişim ve belirsizlik oluşturduğu için şüphe ve tereddütle karşılanmaktadır. Bu durumda bireylerin yenilik ve değişim süreçlerine karşı direnç göstermelerine yol açabilmektedir. Çalışanların direnç göstermelerini engellemek veya bu sürecin daha kolay yönetilmesi sağlamak adına birtakım önlemlerin alınması gerekmektedir (Şekkeli, 2021, s. 70).

3.4.3 Fikrin uygulamaya geçirilmesi

Yenilikçi iş davranışının son adımını, uygulama aşaması oluşturmaktadır. Yenilikçi iş davranışı boyutu, başlangıçta ortaya çıkan fikrin, hayata geçirilmesiyle tamamlanan süreci ifade etmektedir (Arslan, 2019, s. 34).

Yenilikçi bir fikir örgüt içerisinde herhangi bir alanda hayata geçirilemiyorsa bu durum onun işe yaramadığını göstermektedir. Yenilikçi fikrin önemi uygulamaya

geçirilmesidir (Örnek ve Ayas, 2015b, s. 98). Çünkü, fikirlerin hayata geçirilmesi için önemli bir çaba ve sonuç odaklı yaklaşım gereklidir. Fikirlerin uygulanması ayrıca yeniliklerin düzenli iş akışının bir unsuru haline getirilmesidir. Bu süreç, yeni ürünlerin veya iş süreçlerinin geliştirilmesi, test edilmesi ve değiştirmesi gibi adımları da kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24-25).

4. İŞ PERFORMANSI

Performans, bireyler ve örgütler için hedeflerine ulaşma yeteneklerini belirleyen önemli bir ölçüttür. Bu bölümde, performans ve iş performansı kavramları detaylı olarak açıklanmış, devamında iş performansının boyutları ve bu performansı etkileyen unsurlardan bahsedilmiştir.

4.1 İş Performansı Kavramı

İnsanlık tarihi boyunca bireyler, temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sürekli bir çaba içinde olmuştur. Bu çaba bağlamında oluşturulan örgütler, zamanla benzer hedefler doğrultusunda bir araya gelen rakipler karşısında, rekabet edebilmek ve sektörde öncü konuma ulaşmak amacıyla, belirli standartlar oluşturmayı ve bu standartları koruyarak devam ettirmeyi hedeflemişlerdir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için standartların sürdürülmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Örgütlerde yüksek verimliliğin sağlanması, çalışanların belirlenen standartlar çerçevesinde en üst düzeyde performans göstermeleri ile mümkün olmaktadır (Çakır ve Gözoğlu, 2019, s. 53).

Fransızcadan Türkçeye geçen performans kavramı, yönetim bilimlerinden sanata kadar çeşitli alanlarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Çoşkun ve Dulkadiroğlu, 2018, s. 1). İnsan kaynakları yönetiminde performans, bireysel veya ekip başarısını ifade etmektedir. Çalışanların iş ile ilgili tutumları, hedefleri ve davranışları bu kavramlar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Dolgun, 2012, s. 166).

Performans, Türk Dil Kurumu sözlüğünde "kişinin yapabileceği en iyi derece, başarım" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Birincioğlu ve Bilir (2024, s. 535) performansı, belli bir süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Thamrin (2012, s. 567) performansı, bireyin çaba, yetenek ve görev algısının bileşimi olarak tanımlamakta ve bu durumun bireyin gösterdiği çabanın bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Büte (2011, s. 177) ise performansı, bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla sarf ettiği çabaların

sonucunda elde ettiği başarı seviyesinin bir göstergesi olarak açıklamaktadır. Başka bir tanımda ise performans, bir hedefe ulaşılan seviye olarak tanımlanmaktadır (Dwight, 1999, s. 258).

İş performansı kavramı, farklı süreçler ve farklı bakış açıları doğrultusunda farklı anlamlar taşımaktadır (Aksu ve diğ, 2024, s. 122). İş performansı, çalışanların görevlerini yerine getirme sürecinde gerçekleştirdikleri eylemler ve harcadıkları çabalar sonucunda görevlerini tamamlama veya belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ifade etmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2015, s. 426). İş performansı, çalışan bireyin kontrol edebildiği ve örgütün hedeflerine ulaşmasına destek sağlayan davranış ve eylemler olarak ifade edilmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 66). Campbell ve diğ. (1990, s. 314) ise iş performansını, çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda sergiledikleri ve doğrudan gözlemlenebilir nitelikte olan davranışlar bütünü olarak ifade etmiştir. Andreani ve Petrik (2016, s. 27) ise iş performansını, çalışanın kendisine verilen sorumluluklar çerçevesinde görevlerini yerine getirirken gerçekleştirdiği nitel ve nicel çalışmaların bir sonucu olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, çalışanların kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirme ve tamamlama çabalarını ifade etmektedir. İş performansına dair literatürde yer alan tanımlarının ortak yönü, performansı bireysel beklentiler ve örgütsel amaçlar arasındaki etkileşimin sonucu olarak görmeleridir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 202).

İş performansı günümüz iş dünyasında yöneticiler, çalışanlar ve araştırmacılar tarafından dikkate alınması gereken kavram olarak öne çıkmaktadır. Örgütler, belirledikleri hedeflere ulaşmak, ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek, rekabet avantajı sağlamak amacıyla performansı yüksek çalışanlara gereksinim duymaktadırlar (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 4).

Bir örgütün başarılı ya da başarısız olmasında en önemli etkenlerden biri çalışanlarının performansıdır. Bu doğrultuda yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının performansını ölçmeli ve sürekli olarak izlemelidir (Yorulmaz, 2019, s. 82). İş performansını en üst düzeyde sürdüren kuruluşlar, belirlenen hedeflere daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, örgütün başarısını sağlamak amacıyla çalışanların performansını etkileyen unsurları doğu bir şekilde analiz etmeli ve bu doğrultuda performansı artırıcı önlemler almaları gerekmektedir (Yorulmaz ve Karabacak, 2020, s. 123).

Performans, yalnızca örgütler için değil aynı zamanda çalışanlar açısında da büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmeleri, yüksek performans sergilemeleri, uzmanlık ve gurur duygularıyla beraber memnuniyet kaynağı da oluşturmaktadır. Bununla birlikte belirlenen hedeflere ulaşılamaması ve düşük düzeyde performans göstermek, kişisel bir başarısızlık olarak değerlendirildiğinden çalışanlarda memnuniyetsizlik ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 4).

4.2 İş Performansı Boyutları

İş performansına yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, performansın genellikle iki boyut etrafında şekillendiği görülmektedir. Carlos ve Rodrigues (2015); Motowidlo ve Van Scotter (1994); ile Borman ve Motowidlo (1993), tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, iş performansı "görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) performans" olarak iki ayrı boyutta ele alınmıştır.

4.2.1 Görev performansı

Görev performansı, çalışanların belirli bir iş ve görevi icra ederken iş tanımlarında belirtilen görev ve sorumluluklarını önceden belirlenmiş standartlara uygun biçimde yerine getirme düzeylerini ifade eden performans çıktısıdır (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67). Borman ve Motowidlo (1997, s. 99)'ya göre ise, teknolojik süreçlerin belirli bir parçasını doğrudan uygulamak veya gerekli malzeme ve hizmetleri dolaylı olarak sağlamak suretiyle, kuruluşun teknik çekirdeğine katkı sağlayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi etkinliği olarak tanımlanmaktadır.

Görev performansının "teknik-idari görev performansı" ile "liderlik görev performansı" olmak üzere iki alt bileşenden oluşmaktadır. Teknik- idari görev performansı, liderlik unsurlarını içermeyen faaliyetleri kapsamakta olup bu kapsamda idare ve evrak işleri, organize etme, planlama ve teknik uygulamalar gibi görevleri içermektedir. Liderlik görev performansı ise, astlara rehberlik etme, onları yönlendirme, geri bildirim sağlama, motive etme gibi görevleri kapsamaktadır (Conway, 1999, s. 5).

4.2.2 Bağlamsal performans

İş performansının bir diğer boyutu olan bağlamsal performans, rol dışı iş performansı olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram, örgütsel amaçların takip edildiği, sosyal, örgütsel ve psikolojik ortamı destekleyen, doğrudan görevle bağlantılı olmayan iş davranışları ve faaliyetleri şeklinde ifade edilmektedir (Çoşkun ve Dulkadiroğlu, 2018, s. 6). Bağlamsal performans, resmi iş tanımına dahil olmayan görevleri yerine getirmek amacıyla gönüllü olmayı, görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için örgütteki diğer kişilere destek olmayı ve iş birliği içinde çalışmayı kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100).

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009, s. 62) bağlamsal performansı, çalışanların görevleri arasında yer almayan ancak görev performansına destek sağlayan ve bu yönüyle birçok işletme ile benzerlik gösteren, bireyin kişilik özellikleri ve niyetinin etkili olduğu davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Borman ve Motowidlo (1997, s. 102) tarafından geliştirilen bağlamsal performans beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

- Bireyin kendi işinin resmi görevleri dışında kalan faaliyetlerde gönüllü olarak yer almak,
- Kendi görevlerini başarıyla yerine getirmek için gerektiğinde istekle ve ekstra çabayla çalışmaya devam etmek,
- Örgütün prosedürlerine ve kurallarına uymak,
- Diğerleri ile çalışarak uyum içinde hareket etme ve onlara yardımcı olmak,
- Örgütsel amaçları destekleme, kabul etme ve savunmaktır.

Görev performansı ve bağlamsal performans, birçok açıdan birbirinden ayrılan iki farklı kavramdır. Bu iki performans türü, belirli yönleriyle farklılık gösterir ve her biri iş ortamında farklı roller üstlenmektedir. Goodman ve Svyantek (1999, s. 255) görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

- Görev performansı teknik açıdan örgüte katkıda bulunurken, bağlamsal performans sosyal, psikolojik ve örgütsel açıdan katkıda bulunarak iş ortamına olumlu etkiler sağlamaktadır.
- Görev performansı, çalışanların ücret karşılığında yerine getirdikleri eylemlerdir. Bağlamsal performans ise, iş rollerine vurgu yapmaktadır.

- Görev performansı, aynı kurum içindeki farklı iş rollerine göre değişkenlik gösterirken, bağlamsal performans ise, birçok işte hatta tüm işlerde benzer özellikler taşımaktadır.
- Görev performansını tamamlamak için dikkate alınan kriterler beceri, bilgi ve yetenek olarak belirlenirken; bağlamsal performansın kriterleri ise irade, kabiliyet, yardım etme, gönüllülük, sebat, örgüt hedeflerine katkı sağlama yer almaktadır.

4.3 İş Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanlar, görev yaptıkları örgütlerde sorumluluklarını yerine getirirken, kişisel özellikleri ile örgütsel ve dış çevre faktörlerin etkisi altında kalırlar. Bu etkenler, bireysel performanslarını olumlu yönde ya da olumsuz şekilde etkileyebilir (Özpehlivan, 2015, s. 138). Bu çalışmada iş performansına etki eden faktörler "kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler" şeklinde incelenecektir.

4.3.1 Kişisel faktörler

İş performansını etkileyen unsurlar arasında öncelikle bireyin kendi durumu ve özelliklerine dayanan kişisel faktörler öne çıkmaktadır.

Örgütlerde çalışan bireylerin performansları, birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılığın en önemli nedenleri arasında, çalışanların kişilik özellikleri, işlerine olan uyumları ve yetenekleri yer almaktadır. Çalışanların sahip olduğu çeşitli özellikler ve beceriler, örgütün genel verimliliğini artırarak daha güçlü bir yapının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların tutumları ve becerileri gibi çeşitli özellikleri örgütün hedeflerine ulaşma gücünü yükseltmektedir (Başaran, 2000).

Kişisel faktörler; bireyin kendi özelliklerinden kaynaklanan unsurları kapsamaktadır. Bu unsurlar arasında yetkinlik, kişisel sorumluluk ve yetenek gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi gibi demografik özellikleriyle birlikte bireyin ücret düzeyi, kültür yapısı da kişisel faktörler arasından sayılmaktadır (Yılmazer, 2012, s. 319).

4.3.2 Örgütsel faktörler

Yiğitel (2021, s. 67)'e göre, örgütlerin büyümesi, rekabet avantajlarını sürdürebilmesi ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi, çalışanların yüksek performans göstermesine bağlıdır. Çalışanların beklenen performans seviyelerine ulaşmaları ise kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerle de ilişkilidir.

Örgütlerde iş performansını etkileyen faktörler; işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları ve örgütün hedefleriyle ilişkili olarak ortaya çıkabilecek problemler, çalışanların başarı seviyelerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu etkenler aynı zamanda iş stresi kaynakları oluşturarak bireyler üzerinde doğrudan etkiler meydana getirmekte, bu durum kişilerin aşırı stres altında düşük performans göstermelerine ya da uygun bir stres seviyesinde yüksek performans göstermelerine yol açmaktadır. Çalışma ortamında, çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyen engeller arasında; iş bölümündeki hatalar nedeniyle ortaya çıkan zaman sorunları, teknik imkanların sınırlılığı, işin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracak düzenlemelerin eksikliği, otorite yetersizliği, gerekli araç ve gereçlerin yetersizliği, zamanında ve etkili iletişiminin sağlanamaması ve çalışanlardan beklenen başarı seviyesinin yeteneklerinin üzerinde olması gibi faktörler performans engellerinden bazılarıdır. (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281).

Yönetim yapısı, ödül ve ceza, ücret, iş sağlığı güvenliği, terfi sistemi, iş yükü ve örgütsel iletişim gibi unsurlarda iş performansını etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır (Bayram, 2023, s. 121).

Çalışanların, çalışma koşullarının uygun ve sağlıklı olması, iş tatmini ve performanslarını artıran önemli bir faktördür. İyi çalışma şartları, çalışanların motivasyonunu yükselterek daha verimli çalışmalarını sağlar. Bu durum hem bireylerin hem de organizasyonun genel başarısını olumlu yönde etkiler.

4.3.3 Çevresel faktörler

İş performansını etkileyen unsurlar arasında son sırada çevresel faktörler bulunmaktadır. Çevresel faktörler arasında; kulüpler, aile yapısı ve dernekler gibi toplumsal unsurlar bulunmaktadır. Ayrıca yönetmelikler ve yasalar gibi siyasal unsurlar, eğitim ve din gibi kültürel öğeler, gelir düzeyi ve gelir dağılımı gibi ekonomik koşullar çevresel faktörleri oluşturarak çalışanların performansı üzerinde etkili olmaktadır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281).

5. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın genel amacı ve önemi deteylı bir şekilde ele alınmaktadır. Ayrıca, araştırmanın hipotezlerine ve modeline, evreni ve örneklemine, veri toplama sürecine ve son olarak elde edilen verilerin analizinde kullanılacak yöntemler hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sanayi işletmelerinde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan "idealleştirilmiş etki-atfedilen (karizma)", "idealleştirilmiş etki-davranış", "ilham verici motivasyon", "entelektüel uyarım" ve "bireysel ilgi" değişkenlerinin, yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Çalışma, liderlik davranışlarının iş performansı ve yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, sektördeki yönetim uygulamalarına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Günümüzde artan rekabet koşulları ile pazardaki ve teknolojideki hızlı ve sürekli değişimler, örgütleri dönüşümcü ve yenilikçi davranışlara odaklanmaya yöneltmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi için yenilikçi bir yapının kurulması, sürekli olarak geliştirilmesi ve uzun vadede korunması büyük önem taşımaktadır. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, değişim ve gelişim süreçlerini etkin biçimde yönlendirebilecek, vizyon sahibi ve etkili liderlerin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla, günümüz örgütleri için dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderlere olan ihtiyaç sürekli artmaktadır.

Dönüşümcü liderler, çalışanları motive etme, değişim süreçleri yönetme ve yenilikçi düşünmeyi teşvik etme yetenekleri ile dikkat çekmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu aynı zamanda değişim ve yenilik gerektiren alanlardan biri

olan otomotiv sektöründe yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmaları değişime açık olmalarını, yaratıcı çözümler geliştirmelerini ve risk almaktan çekinmemelerini teşvik etmektedir. Bu özellikler sadece örgütsel başarıyı ve çalışanları değil aynı zamanda yöneticilerin bireysel başarılarını artırması açısından da önem taşımaktadır. Bu liderlik tarzı, bireysel başarıyı ve örgütsel verimliliği artırarak önemli bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın, yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi ve uygulama kısmının otomotiv sektöründe yapılması açısından önemlidir. Araştırmanın sektördeki yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerine ışık tutarak, daha etkili ve yenilikçi bir iş ortamı oluşturmalarına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

5.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yürütülmüş, ilişkisel tarama modeline uygun şekilde yapılandırılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü ortaya koymaya yönelik bir araştırma modelidir (Karasar, 2013).

5.3 Araştırmanın Modeli Hipotezleri

Bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmanın amacına uygun olarak araştırmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuştur.

H_1a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_1b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_1c: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_1d: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_1e: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi vardır.

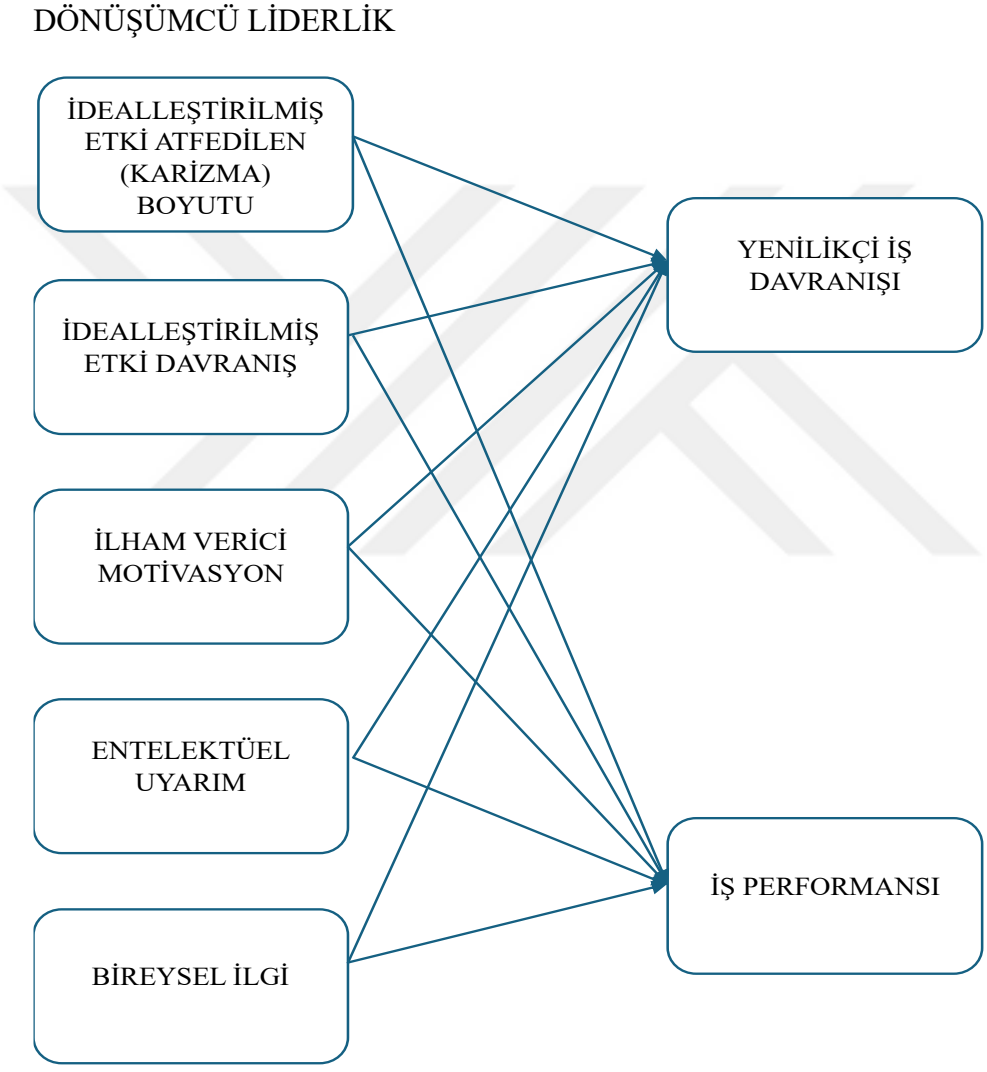
H_2a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_2b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_2c: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_2d: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H_2e: Bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.



Şekil 5. 1: Araştırma modeli.

5.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv sektöründeki işletmelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın

yalnızca yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin toplantı yoğunlukları ve zaman kısıtları nedeniyle her bir yöneticiden veri temin edilememiştir. Ayrıca, işletmelerdeki yönetici sayılarının sınırlı olması da bu durumu etkilemiştir. Bu çerçevede, araştırmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 153 yönetici oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğü belirlenirken, evrenin geniş ve tam olarak bilinmediği varsayılmış ve buna uygun olarak basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü belirlemede %95 güven aralığı ve %5 hata payı esas alınmıştır. Bu kapsamda, standart örneklem hesaplama formülüne göre minimum 150 katılımcı yeterli görülmüş ve araştırmada 153 kişiye ulaşılmıştır. Bu örneklem büyüklüğü, araştırma için yeterli temsil gücüne sahiptir.

Örneklem büyüklüğü yaklaşık olarak aşağıdaki formül kullanılarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004):

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Burada:

- n: Gerekli örneklem büyüklüğü
- z: Güven düzeyi katsayısı (z = 1.96, %95 güven aralığı için)
- p: Örneklem oranı (0.5 alınmıştır, maksimum örneklem büyüklüğünü sağlamak için)
- e: Kabul edilen hata payı (0.05)

5.5 Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada verilerin değerlendirilmesi nicel yöntemlerle yapıldığı için, veri toplama sürecinde veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket, yüz yüze ve çevrim içi olarak Google Forms platformu üzerinden katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada kullanılacak anket formu hazırlanıp uygulamaya geçilmeden önce, Bursa Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 09.01.2025 tarihli ve 2025/1 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gönüllülük esasına göre veri toplanmış ve kişisel bilgiler gizli tutulmuştur. Katılımcılara uygulanan anket formu 4 bölüm 40 maddeden oluşmaktadır.

Anketin giriş kısmında, anketin amacı, katılımcıların yanıtlarının gizliliği ve doldurulma süreçlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ve bağlı oldukları işletmeyi tanımlamaya yönelik genel bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde toplam 10 madde bulunmaktadır.

İkinci bölümde Bass ve Avolio tarafından 1995 yılında geliştirilen Geçmez'in (2009) tez çalışmasında kullandığı Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire 5X Kısa) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 20 madde dönüşümcü liderlik özelliklerini, 16 madde ise etkileşimci liderlik özelliklerini ölçmeye yöneliktir.

Araştırmada, katılımcıların dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde yer alan ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçen 20 madde kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde, "1=Hiçbir zaman, 2=Çok nadir, 3=Bazen, 4=Sık Sık, 5=Her zaman" şeklinde derecelendirme yapılan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutları; "İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) 4 madde, İdealleştirilmiş etki davranış 4 madde, İlham verici motivasyon 4 madde, Entelektüel uyarım 4 madde, Bireysel ilgi 4 madde" olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutu; 5, 9, 11, 13 numaralı, İdealleştirilmiş etki davranış boyutu; 2, 7, 12, 19 numaralı, İlham verici motivasyon boyutu; 4, 6, 14, 20 numaralı, Entelektüel uyarım boyutu; 1, 3, 16, 18 numaralı, Bireysel ilgi boyutu; 8, 10, 15, 17 numaralı maddelerle ölçülmektedir.

Üçüncü bölümde, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve Türkiye'de Çalışkan ve diğ, (2019) tarafından uygulanan Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. 5'li Likert tipindeki ölçek "1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum" tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır.

Son olarak bireylerin iş performansını ölçmek amacıyla, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında da Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan İş Perfrormansı Ölçeği'nin, Çöl'ün (2008) Türkiye'de uyguladığı formu kullanılmıştır. 5'li likert tipindeki ölçek "1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum" tek

boyut ve 4 maddeden oluşmaktadır. Hazırlanan anket formunun cevapları Ocak 2025 ile Nisan 2025 tarihleri arasında toplanmıştır.

5.6 Veri Analizi

Verilerin analizinde IBM SPSS V25 paket programı kullanılmıştır (IBM Corp, 2020). İlk aşamada, tanımlayıcı istatistiklere yönelik olarak "ortalama, standart sapma, minimum, maximum, çarpıklık, basıklık katsayıları" hesaplanmıştır.

Sürekli verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirilmiştir. Verilerin dağılım şekli ayrıca çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir. Varyansların homojenliği Levene testi ile kontrol edilmiştir.

Ardından anket iç tutarlılığını ölçmek için Cronbach's Alfa hesaplanmıştır. Faktör analizine uygunluğu belirlemek için KMO örneklem yeterliliği ölçüsü ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yapısını belirlemek amacıyla Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır.

Çalışmanın hipotezlerine uygun olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

6. BULGULAR

6.1 Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmaya katılan işletme yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin frekans (n) ve yüzde (%) dağılımlarının yer aldığı sonuçlar Çizelge 6.1'de sunulmuştur.

Çizelge 6. 1: Katılımcılara ilişkin demografik özellikleri.

		n	%
Cinsiyet	Kadın	41	26,8
	Erkek	112	73,2
Yaş	18-25	10	6,5
	26-35	49	32
	36-45	69	45,1
	46-55	21	13.7
	56 ve Üzeri	4	2,6
Medeni Durum	Bekâr	37	24,2
	Evli	116	75,8
Eğitim Durumu	Lise	18	11,8
	Ön Lisans	12	7,8
	Lisans	84	54,9
	Yüksek Lisans	34	22,2
	Doktora	5	3,3
Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	8	11.8
	1-5 Yıl	46	30,1
	6-10 Yıl	34	22,2
	11-15 Yıl	31	20,3
	16-20 Yıl	21	13,7
	20 Yıl Üstü	13	8,5
İşletmedeki Pozisyon	Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip	2	1,3
	Genel Müdür	5	3,3
	Genel Müdür Yardımcısı	1	0,7
	Birim/Departman Yöneticisi	102	66,7
	Diğer	43	28,1
İşletmede Çalıştığınız Departman	Yönetim/İdari İşler	19	12,4
	Muhasebe/Finans	10	6,5
	Pazarlama/Satış	15	9,8
	İnsan Kaynakları	21	13,7
	Üretim	28	18,3
	AR-GE	25	16,3
	Satın Alma	5	3,3
	Halkla İlişkiler	1	0,7
	Diğer	29	19
Toplam		153	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımı sonuçlarına bakıldığında, 41'inin (%26,8) kadın, 112'sinin (%73,2) erkek olmak üzere toplam 153 kişiden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde 10'u (%6,5) 18-25 yaş aralığında, 49'u (%32) 26-35 yaş aralığında, 69'u (%45,1) 36-45 yaş aralığında, 21'i (%13,7) 46-55 yaş aralığında, 4'ü (%2,6) 56 yaş ve üzerindedir.

Medeni durum açısından 37 kişinin (%24,2) bekâr, 116 (%75,8) kişinin evli olduğu görülmektedir.

Eğitim durumlarına bakıldığında yöneticilerin 18'i (11,8) lise, 12'si (7,8) ön lisans, 84'ü (54,9) lisans, 34'ü (22,2) yüksek lisans, 5'i (3,3) doktora mezunudur.

Yöneticilerin, şu an çalışmakta olduğu işletmede toplam çalışma süreleri incelendiğinde, 8'inin (5,2) 1 yıldan az, 46'sının (30,1) 1-5 yıl, 34'ünün (22,2) 6-10 yıl, 31'inin (20,3) 11-15 yıl, 21'inin (13,7) 16-20 yıl, 13'ünün (8,5) 20 yıl üzerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

İşletmede yöneticilerin pozisyonlarına bakıldığında, 2'si (1.3) yönetim kurulu başkanı/sahibi, 5'i (3,3) genel müdür, 1'i (0,7) genel müdür yardımcısı, 102'si (66,7) birim/departman yöneticisi, 43'ü (28,1) diğer yani şef, ustabaşı vb. olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları departmana göre yöneticilerin 19'u (12,4) yönetim/idari işler, 10'u (6,5) muhasebe/finans, 15'i (9,8) pazarlama/satış, 21'i (13,7) insan kaynakları, 28'i (18,3) üretim, 25'i (16,3) AR-GE, 5'i (3,3) satın alma, 1'i (0,7) halkla ilişkiler, 29'u (19) diğer (bakım, bilgi işlem vb.) departmanlarda görev almışlardır.

6.2 İşletmelere İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süresi, yasal statüsü ve işletmede istihdam edilen kişilerin sayısı Çizelge 6.2'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerine baktığımızda, 8'i (5,2) 1-5 yıl, 6'sı (3,9) 6-10 yıl, 9'u (5,9) 11-15 yıl, 13'ü (8,5) 16-20 yıl, 117'si (76,5) 21 yıldan fazla olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin 9'u (5,9) aile şirketi, 4'ü (2,6) şahıs şirketi, 39'u (25,5) limited şirket, 101'i (66) anonim şirkettir. Buna göre yarısından fazlası anonim şirketten oluşmaktadır. Çalışan sayılarını incelediğimizde, işletmelerin

12’sinin (7,8) 1-50 arasında, 12’si (7,8) 51-100, 6’sı (3,9) 101-150, 8’i (5,2) 151-250, 115’i (75,2) 251’den fazla çalışana sahiptir.

Çizelge 6. 2: Katılımcı işletmelerin özellikleri.

		n	%
İşletmenin Faaliyet Süresi	1-5 Yıl	8	5,2
	6-10 Yıl	6	3,9
	11-15 Yıl	9	5,9
	16-20 Yıl	13	8,5
	21 Yıl ve üzeri	117	76,5
İşletmenin Yasal Statüsü	Aile Şirketi	9	5,9
	Şahıs Şirketi	4	2,6
	Limited Şirketi	39	25,5
	Anonim Şirketi	101	66
İşletmede İstihdam Edilen Kişi Sayısı	1-50	12	7,8
	51-100	12	7,8
	101-150	6	3,9
	151-250	8	5,2
	251’den fazla	115	75,2
Toplam		153	100,0

6.3 Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılım Analizi

Çizelge 6.3’te araştırma sonuçları kapsamında analiz edilen verilere ait tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirebilmek amacıyla, ölçekler ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

Çizelgeye ilişkin değerlendirmelerde, ölçek verilerinin basıklık ve çarpıklık katsayılarının -2,0 ile +0,2 aralığında dağıldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir (George, Mallery, 2010).

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. Çizelge 6.3’te yer alan dönüşümcü liderlik boyutlarının “idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma), idealleştirilmiş etki davranış, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel ilgi” ortalama 4,03 ve 4,34 arasında değişmektedir. Bu veriler, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Özellikle entelektüel uyarım (4,34) ve bireysel ilgi (4,33) boyutlarında algı düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, idealleştirilmiş etki atfedilen karizma (4,25) ve idealleştirilmiş etki davranış (4,03) boyutlarında da olumlu algı düzeyleri dikkat çekmektedir.

Ancak diğer boyutlarla karşılaştırıldığında ilham verici motivasyon (4,07) boyutunda daha düşük bir algı düzeyi tespit edilmiştir.

Yöneticilerin yenilikçi iş davranış düzeyleri (4,21) genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü ortalama 5'e yakın olumlu bir eğilim vardır. Benzer şekilde yöneticilerin iş performanslarına ilişkin ortalama 4,27 olarak tespit edilmiş, bu genel performans düzeylerinin iyi olduğunu ve büyük bir kısmının yüksek iş performansı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 6. 3: Tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım testi.

Kategori	Ortalama	Std. Sapma	Min	Max	Çarpıklık	Basıklık
İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)	4,2598	0,55227	2,25	5,00	-0,696	0,381
İdealleştirilmiş Etki Davranış	4,0392	0,55763	2,75	5,00	-0,030	-0,679
İlham Verici Motivasyon	4,0735	0,60486	2,75	5,00	-0,257	-0,963
Entelektüel Uyarım	4,3464	0,46340	3,00	5,00	-0,272	-0,509
Bireysel İlgi	4,3366	0,54510	2,75	5,00	-0,696	-0,015
Yenilikçi İş Davranışı	4,2179	0,64246	1,00	5,00	-1,327	0,229
İş Performansı	4,2794	0,54482	1,75	5,00	-0,844	1,146

6.4 Araştırmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçek veya testin tutarlılığını ve istikrarını ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzer koşullar altında tekrarlandığında benzer sonuçlar verir. Bir testin veya ölçeğin güvenilirlik düzeyi ne kadar yüksekse, bu testten veya ölçekten elde edilen veriler de o kadar güvenilirdir. Eğer bir ölçek, benzer koşullar altında tekrar kullanıldığında farklı sonuçlar veriyorsa bu durum testin veya ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir (Altunışık ve diğ, 2007, s. 114).

Bu çalışmada güvenilirlik "Cronbach Alpha Katsayısı" aracılığıyla test edilmiştir. Cronbach Alpha, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığı ölçmek için değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu esas almaktadır (Bayram, 2017, s. 194). Alpha değerine ilişkin yorumlama aşağıdaki gibi yapılabilir (Karagöz, 2019, s. 716).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçeğin güvenilirliği düşük,

- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ölçek yüksek derece güvenilirdir.

Alpha katsayısının 0,60'nin üzerinde olması, ölçek içindeki ifadelerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmada bulunan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri Çizelge 6.4'te görülmektedir.

Çizelge 6. 4: Kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik analizleri.

Ölçekler	Soru Adedi	Cronbach's Alpha
Dönüşümcü Liderlik	20	0,882
İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)	4	0,615
İdealleştirilmiş Etki Davranış	4	0,625
İlham Verici Motivasyon	4	0,697
Entelektüel Uyarım	4	0,628
Bireysel İlgi	4	0,733
Yenilikçi İş Davranışı	6	0,907
İş Performansı	4	0,812

Çizelge 6.4'teki güvenilirlik analizi sonucunda dönüşümcü liderlik ölçeğinin 0,882 olarak bulunduğu, alt boyutlarını oluşturan idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) ölçeğinin 0,615, idealleştirilmiş etki davranış ölçeğinin 0,625, ilham verici motivasyon ölçeğinin 0,697, entelektüel uyarım ölçeğinin 0,628, bireysel ilgi ölçeğinin 0,733 olduğu, dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin alpha katsayılarının 0,60'in üzerinde olduğu görülmektedir. Bu değerler dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin 0,907 olup 0,70'ten büyük ve iş performansı ölçeğinin 0,812 olup 0,70'ten büyük olduğu gözlenmiştir. Bu durum yenilikçi iş davranışı ölçeği ve iş performansı ölçeğinin güvenilirlik düzeylerinin yüksek derece güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

6.5 Araştırmanın Faktör Analizi

Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) yeterlilik testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulanabilmesi için Barlett testi anlamlı ve KMO değeri 0,50'nin üzerinde bulunmalıdır. KMO değeri, 0,50 altı zayıf, 0,60 ve üzeri orta, 0,70 ve üzeri

iyi, 0,80 ve üzeri çok iyi, 0,90 ve üzeri ise mükemmel uyumu belirtmektedir (Bryman ve Cramer, 1999; Altunışık ve diğ, 2007; Tortop ve Yılmaz, 2018). Barlett testi ise, değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığı hakkında bilgi vermektedir. Eğer Bartlett testinin p değeri p <0,05 ise, bu durum faktör analizine devam edilebileceğini gösterir (Bayram, 2017, s. 206).

Çizelge 6. 5: Dönüşümcü liderlik ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.

Kaiser- Mayer- Olkin (KMO)		0,852
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1164,325
	df	190
	Sig.	0,000

Çizelge 6.5'te dönüşümcü liderlik ölçeğinin KMO değeri ve Barlett's değeri gösterilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik ölçeğinin KMO değeri; 0,852 ve Barlett test istatistiği p<0,05 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, ölçeğinin yapı geçerliğini sağladığını ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği 20 maddelik bir yapıya sahip özdeğerleri 1'in üzerinde toplam beş faktör elde edilmiştir. Bu beş faktör toplam varyansın %60,55'ini açıklamaktadır.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde maddelerin faktörlere dağılımını belirlemek amacıyla varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Uygulanan analizler sonucunda, maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Bir maddenin belirli bir faktörü yeterince iyi ölçtüğünü ifade edebilmek için faktör yükünün 0.30 veya daha yüksek bir değere sahip olması beklenmektedir (Stevens, 2002; Çokluk ve diğ, 2021). Çalışmamızda yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinde 0.30 ve üzeri değerler bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde elde edilen faktörler ve bunların yükleri Çizelge 6.6'da sunulmuştur.

Çizelge 6.6'da 5 faktör olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin büyüklüğüne göre birinci faktör bireysel ilgi boyutunda 15, 17, 10 ve 8'inci maddelerden oluşmaktadır. İkinci faktör idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunda 13, 5, 11 ve 9'uncu maddelerden oluşmaktadır. Üçüncü faktör entelektüel uyarım boyutunda 1, 3, 16 ve 18'inci maddelerden oluşmaktadır. Dördüncü faktör idealleştirilmiş etki davranış boyutunda 2, 19, 7 ve 12'nci maddelerden oluşmaktadır. Beşinci ve son faktör ise ilham verici motivasyon 20, 14, 4 ve 6'ncı

maddelerden oluşmaktadır. Faktörleştirme sonucu çalışmanın başlangıcında belirlenen faktörlerle uyumludur.

Çizelge 6. 6: Dönüşümcü liderlik ölçeği faktör analiz sonuçları.

Faktör Adı	Faktörler				
	1	2	3	4	5
DL15	,778				
DL17	,706				
DL10	,686				
DL8	,508				
DL13		,703			
DL5		,642			
DL11		,578			
DL9		,559			
DL1			0,824		
DL3			0,734		
DL16			0,703		
DL18			0,675		
DL2				0,795	
DL19				0,643	
DL7				0,642	
DL12				0,415	
DL20					0,693
DL14					0,630
DL4					0,615
DL6					0,588

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, yenilikçi iş davranışı ölçeğinin KMO değeri; 0,885 ve Barlett test istatistiği $p<0,05$ olarak hesaplanmıştır. Çizelge 6.7'de gösterilmektedir. Bu bulgular, ölçeğinin yapı geçerliğini sağladığını ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Çizelge 6. 7: Yenilikçi iş davranışı ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.

Kaiser- Mayer- Olkin (KMO)		0,885
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	556,214
	df	15
	Sig.	0,000

Yenilikçi iş davranışı ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda, yenilikçi iş davranışı ölçek maddelerinin özdeğerleri 1'in üzerinde tek bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %68,32'sini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 8: Yenilikçi iş davranışı ölçeği faktör analiz sonuçları.

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü
Yenilikçi İş Davranışı	YİD1	0,803
	YİD2	0,813
	YİD3	0,786
	YİD4	0,860
	YİD5	0,834
	YİD6	0,861

Uygulanan analizler sonucunda, maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Bir maddenin belirli bir yapıyı veya faktörü iyi ölçtüğünü ifade edebilmek için faktör yükünün 0.30 veya daha yüksek bir değere sahip olması beklenmektedir (Stevens, 2002; Çokluk ve diğ, 2021). Çalışmamızda yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinde 0.30 ve üzeri değerler bulunmuştur. Çizelge 6.8'de sunulmuştur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, iş performansı ölçeğinin KMO değeri; 0,781 ve Barlett test istatistiği $p<0,05$ olarak hesaplanmıştır. Çizelge 6.9'da gösterilmektedir. Bu bulgular, ölçeğinin yapı geçerliğini sağladığını ve faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir. Faktör analizi sonucunda, iş performansı ölçek maddelerinin özdeğerleri 1'in üzerinde tek bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %64,15'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 9: İş performansı ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları.

Kaiser- Mayer- Olkin (KMO)		0,781
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	201,569
	df	6
	Sig.	0,000

Uygulanan analizler sonucunda, maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Bir maddenin belirli bir yapıyı veya faktörü iyi ölçtüğünü ifade edebilmek için faktör yükünün 0.30 veya daha yüksek bir değere sahip olması beklenmektedir (Stevens, 2002; Çokluk ve diğ, 2021). Çalışmamızda yer alan tüm maddelerin faktör yüklerinde 0.30 ve üzeri değerler bulunmuştur. Çizelge 6.10'da sunulmuştur.

Çizelge 6. 10: İş performansı ölçeği faktör analiz sonuçları.

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü
İş Performansı	İP1	0,758
	İP2	0,858
	İP3	0,810
	İP4	0,774

6.6 Hipotezlere Ait Bulgular

Oluşturulan araştırma modeline ilişkin hipotez testleri aşağıda kurulan regresyon modelleri ile test edilmiştir. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık ve diğ, 2007, s. 203). Bu analiz, değişkenler arasındaki etkileşimleri anlamak ve bağımlı değişkenin davranışını tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır. Eğer analiz edilen modelde yalnızca bir bağımsız değişken varsa bu modele "basit doğrusal regresyon", birden fazla bağımsız değişken mevcutsa "çoklu doğrusal regresyon" denilmektedir (Bayram, 2017, s. 183).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analize ait çizelge ve bulgular aşağıda verilmiştir.

H1a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 11: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F	sd1	sd2	P	
1	,400[a]	,160	,154	,59089	,160	28,685	1	151	,000	1,903
a. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)										
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı										

Çizelge 6.11 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,160 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutu, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının %16'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 12: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA					
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	10,016	1	10,016	28,685	,000[b]
	Artık Değer	52,722	151	,349		
	Toplam	62,738	152			
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)						

Dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.12'ye göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=28,685; p <0,001).

Çizelge 6. 13: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,238	,373		6,004	,000
	İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)	,465	,087	,400	5,356	,000
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

İdealleştirilmiş etki karizma boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelediğinde; idealleştirilmiş etki karizma boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,465; p<0,001).

İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutundaki bir birimlik artış yenilikçi iş davranışı üzerinde 0,465 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.13'te gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1a hipotezi reddedilmez.

H1b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 14: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
				Tahminin	Değişim İstatistikleri					
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Hatası	R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	Durbin-Watson
1	,332[a]	,110	,104	,60806	,110	18,680	1	151	,000	1,964
a. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Davranış										
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı										

Çizelge 6.14 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,110 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni idealleştirilmiş etki davranış boyutu, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının %11'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 15: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	6,907	1	6,907	18,680	,000[b]
	Artık Değer	55,831	151	,370		
	Toplam	62,738	152			
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Davranış						

Dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.15'e göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=18,680 p <0,001).

Çizelge 6. 16: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
	Model	Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,674	,361		7,414	,000
	İdealleştirilmiş Etki Davranış	,382	,088	,332	4,322	,000
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelediğinde; idealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,382; p<0,001).

İdealleştirilmiş etki davranış boyutundaki bir birimlik artış yenilikçi iş davranışı üzerinde 0,382 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.16'da gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1b hipotezi reddedilmez.

H1c: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 17: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,467[a]	,218	,213	,56994	,218	42,142	1	151	,000	1,926
a. Tahmin Edici: (Basit), İlham Verici Motivasyon										
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı										

Çizelge 6.17 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,218 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni ilham verici motivasyon boyutu, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının %21,8'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 18: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	13,689	1	13,689	42,142	,000[b]
	Artık Değer	49,049	151	,325		
	Toplam	62,738	152			
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İlham Verici Motivasyon						

Dönüşümcü liderlik özellikleri ilham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.18'e göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=42,142 p <0,001).

Çizelge 6. 19: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,197	,315		6,980	,000
	İlham Verici Motivasyon	,496	,076	,467	6,492	,000
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelediğinde; ilham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,496; p<0,001).

İlham verici motivasyon boyutundaki bir birimlik artış yenilikçi iş davranışı üzerinde 0,496 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.19'da gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1c hipotezi reddedilmez.

H1d: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 20: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,388[a]	,151	,145	,59396	,151	26,833	1	151	,000	1,967
a. Tahmin Edici: (Basit), Entelektüel Uyarım										
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı										

Çizelge 6.20 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,151 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni entelektüel uyarım boyutu, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının %15,1'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 21: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	9,467	1	9,467	26,833	,000[b]
	Artık Değer	53,271	151	,353		
	Toplam	62,738	152			
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), Entelektüel Uyarım						

Dönüşümcü liderlik özellikleri entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.21'e göre kurulan regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlıdır (F=26,833 p <0,001).

Çizelge 6. 22: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı		
	Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
1	Sabit	1,877	,454		4,131	,000
	Entelektüel Uyarım	,539	,104	,388	5,180	,000
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelediğinde; entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,539; p<0,001).

Entelektüel uyarım boyutundaki bir birimlik artış yenilikçi iş davranışı üzerinde 0,539 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.22'de gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1d hipotezi reddedilmez.

H1e: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi vardır.

Çizelge 6. 23: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmini n Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,246[a]	,060	,054	,62484	,060	9,690	1	151	,002	1,905
a. Tahmin Edici: (Basit), Bireysel ilgi										
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı										

Çizelge 6.23 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,060 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni bireysel ilgi boyutu, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışının %6'sını açıklamaktadır.

Çizelge 6. 24: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	3,783	1	3,783	9,690	,002[b]
	Artık Değer	58,955	151	,390		
	Toplam	62,738	152			
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), Bireysel İlgi						

Dönüşümcü liderlik özellikleri bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.24'e göre kurulan regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlıdır (F=9,690 p <0,005).

Çizelge 6. 25: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı		
	Model	B	Std. Hata	Beta	t	P
1	Sabit	2,963	,406		7,291	,000
	Bireysel İlgi	,289	,093	,246	3,113	,002
a. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelediğinde; bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,289; p<0,005).

Bireysel ilgi boyutundaki bir birimlik artış yenilikçi iş davranışı üzerinde 0,289 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.25'te gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1e hipotezi reddedilmez.

H2a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 26: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,340[a]	,115	,109	,51413	,115	19,690	1	151	,000	1,706
a. Tahmin Edici: (Basit), İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)										
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı										

Çizelge 6.26 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,115 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutu, bağımlı değişken olan iş performansının %11,5'ini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 27: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	5,205	1	5,205	19,690	,000[b]
	Artık Değer l	39,913	151	,264		
	Toplam	45,118	152			
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)						

Dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.27'e göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=19,690$; $p<0,001$).

Çizelge 6. 28: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,872	,320		8,976	,000
	İdealleştirilmiş Etki Atfedilen (Karizma)	,331	,075	,340	4,437	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						

İdealleştirilmiş etki karizma boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi incelediğinde; idealleştirilmiş etki karizma boyutunun iş performansı üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,331; p<0,001).

İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutundaki bir birimlik artış iş performansı üzerinde 0,331 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.28'de gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2a hipotezi reddedilmez.

H2b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 29: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,364[a]	,132	,126	,50921	,132	23,004	1	151	,000	1,818
a. Tahmin Edici: (Basit), İdealleştirilmiş Etki Davranış										
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı										

Çizelge 6.29 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,132 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni idealleştirilmiş etki davranış boyutu, bağımlı değişken olan iş performansının %13,2'sini açıklamaktadır.

Çizelge 6. 30: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	5,965	1	5,965	23,004	,000[b]
	Artık Değer	39,153	151	,259		
	Toplam	45,118	152			
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İdealleştirilmiş Etki Davranış						

Dönüşümcü liderlik özellikleri idealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.30'a göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=23,004; p <0,001).

Çizelge 6. 31: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,818	,307		9,165	,000
	İdealleştirilmiş Etki Davranış	,364	,076	,364	4,796	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						

İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi incelediğinde; idealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,364; p<0,001).

İdealleştirilmiş etki davranış boyutundaki bir birimlik artış iş performansı üzerinde 0,364 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.31'de gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2b hipotezi reddedilmez.

H2c: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 32: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,475[a]	,226	,221	,48101	,226	44,003	1	151	,000	1,857
a. Tahmin Edici: (Basit), İlham Verici Motivasyon										
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı										

Çizelge 6.32 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,226 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni ilham verici motivasyon boyutu, bağımlı değişken olan iş performansının %22,6'sını açıklamaktadır.

Çizelge 6. 33: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
Model		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	10,181	1	10,181	44,003	,000[b]
	Artık Değer	34,937	151	,231		
	Toplam	45,118	152			
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İlham Verici Motivasyon						

Dönüşümcü liderlik özellikleri iş performansı boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.33'e göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=44,003; p <0,001).

Çizelge 6. 34: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,536	,266		9,549	,000
	İlham Verici Motivasyon	,428	,065	,475	6,633	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						

İlham verici motivasyon boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi incelediğinde; ilham verici motivasyon boyutunun iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B= ,428; p<0,001).

İlham verici motivasyon boyutundaki bir birimlik artış iş performansı üzerinde 0,428 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.34'te gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2c hipotezi reddedilmez.

H2d: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 35: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,404[a]	,163	,158	,50002	,163	29,453	1	151	,000	1,853
a. Tahmin Edici: (Basit), Entelektüel Uyarım										
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı										

Çizelge 6.35 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,163 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni entelektüel uyarım boyutu, bağımlı değişken olan iş performansının %16,3'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 6. 36: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	7,364	1	7,364	29,453	,000[b]
	Artık Değer	37,754	151	,250		
	Toplam	45,118	152			
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), İlham Verici Motivasyon						

Dönüşümcü liderlik özellikleri entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.36'ya göre kurulan regresyon modelinin istatiksel olarak anlamlıdır (F=29,453 p <0,001).

Çizelge 6. 37: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,215	,383		5,790	,000
	Entelektüel Uyarım	,475	,088	,404	5,427	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi incelediğinde; entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,475; p<0,001).

Entelektüel uyarım boyutundaki bir birimlik artış iş performansı üzerinde 0,475 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.37'de gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2d hipotezi reddedilmez.

H2e: Bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

Çizelge 6. 38: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin model özeti.

MODEL ÖZETİ										
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Std. Hatası	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R^2 Değişimi	F Değişimi	sd1	sd2	P	
1	,257[a]	,066	,060	,52823	,066	10,696	1	151	,001	1,787
a. Tahmin Edici: (Basit), Bireysel İlgi										
b. Bağımlı Değişken: İş Performansı										

Çizelge 6.38 incelendiğinde, determinasyon katsayısı (R^2) değeri 0,066 olarak hesaplanmıştır. Yani, araştırmanın bağımsız değişkeni bireysel ilgi boyutu, bağımlı değişken olan iş performansının %6,6'sını açıklamaktadır.

Çizelge 6. 39: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin anova analizi.

ANOVA						
	Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	P
1	Regresyon	2,985	1	2,985	10,696	,001[b]
	Artık Değer	42,133	151	,279		
	Toplam	45,118	152			
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						
b. Tahmin Edici: (Sabit), Bireysel İlgi						

Dönüşümcü liderlik özellikleri bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan analiz sonucunda Çizelge 6.39'a göre kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlıdır (F=10,696; p <0,005).

Çizelge 6. 40: Bireysel ilgi boyutunun iş performansına etkisinin regresyon modeline ilişkin katsayılar analizi.

KATSAYILAR						
Model		Katsayı		Standartlaştırılmış Katsayı	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,165	,344		9,212	,000
	Bireysel İlgi	,257	,079	,257	3,271	,001
a. Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerindeki etkisi incelediğinde; bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (B=,257; p<0,005).

Bireysel ilgi boyutundaki bir birimlik artış iş performansı üzerinde 0,257 birim artışa neden olmaktadır ve Çizelge 6.40'ta gösterilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_2e hipotezi reddedilmez.

6.7 Hipotez Testleri Özet Çizelgesi

Çalışmada oluşturulan hipotezlerin test sonuçlarına göre desteklenme ve desteklenmeme durumları Çizelge 6.41'de verilmiştir.

Çizelge 6. 41: Hipotez testleri çizelgesi.

Hipotez	Sonuç
H_1a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_1b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_1c: İlham verici motivasyon boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_1d: Entelektüel uyarım boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_1e: Bireysel ilgi boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi vardır.	Desteklendi
H_2a: İdealleştirilmiş etki atfedilen (karizma) boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_2b: İdealleştirilmiş etki davranış boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_2c: İlham verici motivasyon boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_2d: Entelektüel uyarım boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H_2e: Bireysel ilgi boyutunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi

7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu tez çalışmasının amacı, Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörü yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Otomotiv sektörü, teknolojik yeniliklerin ve değişimlerin yoğun olarak yaşandığı alanlardan biridir. Aynı zamanda sektör, müşteri taleplerindeki beklentilerin değişmesi, yeni teknolojilerin entegrasyonu ve çevresel sürdürülebilirlik ihtiyaçları ile karşı karşıyadır. Bu nedenle, sektörde görev yapan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özeliklerine sahip olmaları hem bireysel performans hem de kurumsal rekabet açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Çalışmamız kavramsal ve uygulama olmak üzere iki şekilde ele alınarak incelenmiştir. Öncelikle, çalışmanın kavramsal çerçevesi belirlenerek detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler analiz edilmiştir. Veriler SPSS 25 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket sonuçlarını incelediğimizde, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkek yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir; %73,2'si erkek, %26,8'i ise kadındır. Yaş dağılımında en yoğun grup %45,1 ile 36-45 yaş aralığıdır. Bu durum, sektördeki yöneticilerin orta yaş grubunda ve belli bir tecrübeye sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı %75,8 evlidir. Eğitim düzeyi incelendiğinde, en fazla katılım %54,9 ile lisans mezunlarından oluşmakta; bunu %22,2 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Bu oranlar, otomotiv sektöründeki yöneticilerin büyük bir kısmının yükseköğretim düzeyinde eğitim aldığı ve sektörde eğitimli yöneticilerin yaygın olduğunu göstermektedir. Katılımcıların işletmedeki toplam çalışma süresi değerlendirildiğinde %30,1 oranıyla 1-5 yıl arası deneyime sahip olduğu, bunu %22,2 oranıyla 6-10 yıl arası deneyimi olan kişilerin takip ettiği görülmektedir. Bu dağılım, yöneticilerin çoğunlukla orta düzeyde kurumsal tecrübeye sahip olduğunu göstermektedir. İşletmedeki pozisyonlarına bakıldığında ise, %66,7'si birim/departman yöneticisi

pozisyonunda görev almaktadır. Bu durum, araştırmanın özellikle orta kademe yöneticiler üzerinde gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların görev yaptığı departmanlara bakıldığında ise, %19'u diğer, %18,3'ü üretim ve %16,3'ü ise AR-GE departmanında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin, işletme faaliyet süresi açısından değerlendirildiğinde ise, %76,5'ini 21 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu oran, çalışmanın büyük oranda uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmelerden veri toplandığını göstermektedir. Yasal statü açısından bakıldığında, katılımcı işletmelerin %66'sı anonim şirket, %25,5'i limited şirketidir. Anonim şirketlerinin yüksek oranı, araştırmaya katılan işletmelerin önemli kısmının kurumsal yapıya sahip, büyük ölçekli işletmeler olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerde istihdam edilen kişi sayısına göre yapılan değerlendirmede ise, %75,2'si 251'den fazla çalışana sahip olduğunu belirtmiştir. Bu oran, katılımcıların çoğunluğunun büyük ölçekli işletmelerde görev yaptığını göstermektedir.

Çalışmamızın amacı doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için her boyut özelinde ayrı hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezler regresyon analiziyle test edilmiştir. Analiz sonuçları, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir.

Literatür incelendiğinde, çalışmamızın bulguları destekleyen birçok araştırmanın mevcut olduğu görülmüştür. Araştırmamızın sonuçları ile örtüşen çalışmalar arasında, Güngör ve Erat (2023)'ın spor sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Sırbistan'daki kuruluşlarda çalışan kişiler üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (Jelača ve diğ, 2025). Gün (2022)'ün hastane çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmada, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışını anlamlı düzeyde etkilediği ortaya konmuştur. Arslan ve Çakmak (2019) tarafından beş yıldızlı otellerin yiyecek ve içecek bölümlerinde gerçekleştirilen araştırmada da

dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, Stanescu ve diğ, (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmamızın amacına göre, dönüşümcü liderliğin her bir alt boyutunun iş performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek için her boyut özelinde ayrı hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezler regresyon analiziyle test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bulgularımızı destekleyen çalışmaların varlığı tespit edilmiştir. Arshad ve diğ. (2016) tarafından KOBİ sahipleri ve üst düzey yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, uzay ve havacılık sanayi sektöründe faaliyet gösteren özel işletme çalışanları üzerinde yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin dört boyutunun iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucunu belirten Çalışkan (2018) benzer sonuç elde etmiştir. Adil ve Vapur (2023), kamu kurumlarındaki çeşitli kademe çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik uygulamalarının iş performansını olumlu bir şekilde etkilediğini belirlemiştir. Ay ve Keleş (2017) tarafından bir hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin dönüşümcü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma bulgularımızın genel olarak literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin, etkileri üzerine yapılan araştırmalar genellikle çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, bu çalışmada yöneticiler üzerinden ele alınarak literatüre önemli bir katkı sağlanması düşünülmektedir. Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisinin yöneticiler üzerinden incelenmesi hem yöneticiler hem çalışanlar hem de örgütün genel faaliyetleri açısından etkinlik ve verimlilik sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu ve teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı otomotiv sektöründe, bu liderlik yaklaşımının daha da kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Literatürde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki olumlu etkileri sıkça vurgulanmıştır. Bu çalışmanın bulgularıda, dönüşümcü

liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin hem daha fazla yenilikçi davranış sergilediklerini hem de daha yüksek iş performansına ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle vizyoner bakış açısı, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi gibi liderlik unsurlarının yöneticilerin yenilik üretme, problem çözme ve iş süreçlerinde verimlilik sağlama konularında etkili olduğu görülmüştür. Yani liderlik tarzı geliştikçe yöneticilerin yenilikçi yaklaşımları ve işteki başarıları da artmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin yöneticilerin yenilikçi davranışlarını ve performansını artırması, örgüt içinde yenilikçi bir kültür oluşmasına ve çalışanların motivasyonunun yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, örgütün rekabet gücünü korumasını ve sürdürülebilir başarı elde etmesini kolaylaştırmaktadır.

Bu çalışmanın diğer çalışmalar gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma yalnızca Bursa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörü işletmelerinde görev yapan yöneticiler ile sınırlı tutulmuştur. Bu durum, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamakta olup, farklı sektörlerde veya farklı coğrafi bölgelerde yapılacak benzer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

8. ÖNERİ

Çalışmanın hem sektördeki profesyonellere hem de alanda araştırma yapan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülerek;

Gelecekteki Araştırma Önerileri

- Çalışma tek sektörle sınırlı tutulduğundan gelecekteki çalışmalarda araştırmacıların, farklı sektörlerde ve farklı illerde benzer araştırmalar yaparak konunun daha geniş bir perspektiften ele alınması önerilmektedir.
- Gelecekte yapılan çalışmalarda, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, çalıştığı departman gibi) demografik değişkenler kontrol edilerek dönüşümcü liderliğin etkileri daha detaylı incelenebilir.
- Aynı sektörde çalışanlar ve yöneticiler üzerinden araştırma yaparak karşılaştırmalar yapılabilir. Bu, dönüşümcü liderliğin etkilerini anlamak açısından önemli bir adım olabilir.
- Nitel yöntemlerin kullanıldığı çalışmalarla, yöneticilerin liderlik algılarının derinlemesine analiz edilmesi, konuya yeni bakış açıları kazandırabilir.

Sektör İçin Öneriler

- Yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesi amacıyla liderlik eğitimleri düzenlenmesi önerilmektedir.
- Çalışanlara yenilikçi fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir iş ortamı sunulmalı, öneri sistemleri ve ödül mekanizmaları ile bu süreç desteklenmelidir**.**

KAYNAKLAR

Adil, B., Vapur, M. (2023). The effects of transformational leadership practices in organizations on family-work conflict, work-family conflict, and job performance, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *19*(4), 805-821.

Akdağ, G. (2016). Yenilikçi Davranışlar. Kanten, P., ve Kanten, S. (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlık ve Karanlık Yüzü* (1.baskı, s. 437-449). Ankara: Nobel Yayınları.

Akalın, Ş.H. (2007). Innovation, inovasyon: yenileşim. *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi,* 93(666), 483-486.

Akar, V., Uyar, E. (2023). Yenilikçi İş Davranışı ve İşletmeler Üzerinde Etkileri. Kayabaşı, A. (Ed.), *Güncel İşletmecilik Araştırmaları-4.* (1.baskı, s. 79-96). Konya: Eğitim Yayınevi.

Aksu, N., Ata, N. S., Oğrak, A. (2024). Yetenek yönetiminin otel çalışanlarının performansına etkisi: Van ilinde bir araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, *7*(2), 117-133.

Altaş, S. S., Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *29*(3), 421-439.

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Andreani, F., Petrik, A. (2016). Employee performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in pt anugerah baru denpasar, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *18*(1), 25-32.

Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., Zain, Z. M. (2016). Transformational leadership and business performance: an insight from technology-based smes in malaysia, In *3rd International Conference on Business and Economics, Marrakech, Morocco*.

Arslan, F. (2019). *Yiyecek içecek çalışanlarında dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi*. (Doktora Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Arslan, F., Çakmak, A. F. (2019). Yiyecek-içecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinde dönüşümcü lider ve demografik bazı değişkenlere göre farklılığının incelenmesi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *3*(3), 220-235.

Ay, F. A., Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*(4), 193-203.

Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: marmara bölgesi gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik bir uygulama.* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(16), 237-242.

Bakan, İ., Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik*. Ankara: Gazi Kitapevi.

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

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

Bass, B. M., Avolio, B. (2002*). Developing Potential Across a Full Range of Leadership, Cases on Transactional and Transformational Leadership (1st ed.).* New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.).* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bayram, N. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi.* Bursa: Ezgi Yayınevi.

Bayram, V. (2023). *Çalışma Yaşamında Yönetici Tarzlarının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinde Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü: Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personele Yönelik Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Birincioğlu, N., Öngen Bilir, K. B. (2024). Çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici rolü, *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 32, (s.535-542), Giresun: Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mayıs 23-25.

Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human Performance, 10*(2), 99-109

Bozkurt, Ö., Ercan, A. (2022). Çalışanların yenilikçi iş davranışlarında ve işten ayrılma niyetlerinde örgütsel destek algısının etkisi: imalat sanayi üzerine bir araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 21(43), 269-290.

Bozkurt, Ö., Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma, Anadolu *University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Bryman, A., Cramer, D. (1999). Quantitative data analysis with SPSS release 8 for windows. Taylor and Francis e-Library, Routledge.

Budak, G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 171-192.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs, *Personnel Psychology*, *43*(2), 313-575.

Carlos, V., Rodrıgues, R. G. (2015). Development and validation of a self- reported measure of job performance, *Social Indicators Research, 126*(1), 279-307.

Choi, Ç. H., Asbari, M., Bernardo, M., Purwanto, A. (2020). The impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects, *Journal of Reseacrh in Business, Economics, and Education*.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.

Çakır, A., Gözoğlu, Ö. F. (2019). Algılanan kurumsal itibarın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: Şanlıurfa ili konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, *Econharran Harran Üniversitesi İİBF Fakültesi, 3*(4), 46-71.

Çalıkoğlu, E. (2004). *Muharip subay ve astsubayların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının muharebe performansları ile ilişkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(8), 104.

Çalışkan, A., Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-28.

Çalışkan, A., Akkoç, İ. Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi davranış: bir ölçek uyarlama çalışması, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 5 (1), 94-111.

Çınar, E., Yılmaz, S. (2023). Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişki: kavramsal inceleme, *Turkish Management Review*, 2(1), 40-53.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Çoşkun, S., Dulkadiroğlu, H. (2018). *Nereden Başlamalı? Çalışan & Memur Performans Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9(1): 35-46

De Jong, J., Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour, *Creativity and Innovation Management,* 19(1), 23-36.

Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 9(1), 183-210.

Doğan, S., Özdemir, L. (2021). Stratejik liderlik kavramı, yetkinlikleri ve stratejik liderlik davranışının işletmelere sağladığı katkılar, *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 1*(1), 1-13.

Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Durak, S. (2019**).** *Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, *5*(3), 258-275.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Ekingen, E. (2019). *İç girişimcilik ve örgütsel faktörlerin hizmet inovasyon performansına etkisi: Kamu hastanesinde bir uygulama.* (Doktora Tezi). Van Yüzüncü yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı.* Ankara: Nova Basın Yayınları.

Emiroğlu, A. (2018). *İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi,* 162(3), 36-40.

Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikoloji.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları.* Ankara: Efil Yayınevi.

Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Fırat, İ., Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(2), 40-57.

Ganter, A., Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation, *Journal of Busines Research,* 66(5), 575-584.

Gary, Y. (2013). *Leadership İn Organizations*. Pearson Education India.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon / Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Geyery, A. L., Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks, *Applied Psychology*, 47(3), 397-420.

Goodman, S. A., Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter, *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 254-275.

Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi.* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Görener, A., Kaymakcı, R. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi**,** *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(6), 100-114.

Güleş, K. H., Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(1), 271-288

Gün, G. (2022). Dönüşümcü liderlik yenilikçi iş davranışı grup uyumu, *EKEV Akademi Dergisi*, (90), 225-246.

Güngör, M., Erat, S. (2023). Dönüşümcü liderlik ve çalışmaya tutkunluğun, yenilikçilik ve bağlılık üzerindeki etkisi: spor yöneticileri üzerine bir araştırma, *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, *5*(2), 42-54.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtımı.

Güney, S., Pehlivan, İ. Ö. (2024). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma, *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(45), 1065-1087.

Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012**).** Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.

Hinkin, T. R., Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations, *Journal of Organizational Change Management,* 12, 105-119.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31(1), 1-12.

İnan, Ö. İ., Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırma Dergisi,* 7(2), 308-332.

İspir, İ. (2018). Çalışanların iş tatmini ile yenilikçi davranışının bireysel performansa etkisi, *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.

IBM Corp. (2020). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 25.0) [Computer software]. IBM Corp.

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

Jelača, M. S., Gašić, D., Bjekić, R., Alekić, M., Marić, S. (2025). Transformational leadership and ınnovative work behavior: the role of lmx theory and employee voice behavior, *Engineering Economics*, *36*(1), 4-20.20

Kanıgür, S., Özdevecioğlu, M. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri: Ankara'daki dört ve

beş yıldızlı otellerde bir uygulama, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, (16), (53-82).

Karagöz, Y. (2019). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği (2. Basım).* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 16(16), 443-465.

Kılıç, S. (2021). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım.

Korejan, M. M., Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory, Journal *of Fundamental And Applied Sciences, 8*(3), 452-461.

Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development, *Positive Organizational Scholarship, 241*(258), 1-26.

Mert, G. (2018). *Organizasyonlarda Yenilik Yönetimi.* İstanbul: Artikel Yayıncılık.

Motowidlo, S.J., Van Scotter, J.R. (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology, 79*, 475.

Nanus, B. (1995). *Visionary Leadership.* John Wiley & Sons.

Northouse, P. (2016). *Leadership (7th ed.).* California: Sage.

OECD-EUROSTAT, (2005). *Oslo kılavuzu, yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler.* (Tübitak, çev.). Paris: Oecd ve Eurostat Ortak Yayını, 50-117.

Onağ, O., Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi,* (80), 50.

Orhan, N. (2012). *Bankacılık sektöründe duygusal zekâ ve yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri.* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Örnek, A. Ş., Ayas, S. (2015a). The relationship between intellectual capital, innovative work behavior and business performance reflection, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *195*, 1387-1395.

Örnek, A. Ş., Ayas, S. (2015b). Entelektüel sermaye ile yenilikçi iş davranışının işletme performansına etkisi: bilişim sektörü uygulaması, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 91-116.

Örter, S. (2019). *Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik.* Bursa: Dora Yayıncılık.

Öter, Ö., Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgüt sağlığı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(8), 1922-1938.

Öter, S., Ayan, M. S. (2016). Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir literatür araştırması, *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 129-157.

Özalp, İ., Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.

Özpehlivan, M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği.* (Doktora Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özyılmaz, A. Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi.* İstanbul Üniversitesi Yayın, (4356). İstanbul: Çantay.

Pala, O., Turan, N. (2020). Yenilikçi davranış ölçeğinin (YDÖ) Türkiye'ye uyarlama çalışması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 65-80.

Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *5*(1), 53-65.

Rotundo, M., Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach, *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (2021). *Örgütsel Davranış.* Bursa: Aktüel Yayınları.

Sakaryalı, A. M. (2016). *İnovasyon.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Sanjaya, B. (2025). The effect of supervisor support and work engagement on ınnovative work behavior of government statisticians, *Journal of Information Systems Engineering & Management,* 10 (20), 802-813.

Saylı, H., Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.

Stanescu, D. F., Zbuchea, A., Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and ınnovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, *Kybernetes*, *50*(5), 1041-1057.

Şekkeli, Z.H. (2021). İnovatif İş Davranışı. Ak, M. (Ed.), *Örgütlerde Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (1.baskı, s. 55-74). Ankara: Nobel Yayınları.

Sonnentag, S., Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory, *Psychological Management of İndividual Performance, 23(*1), 3-25.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek M., Çelik A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: istanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 14.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology, 3*(5), 566-572.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tortop, H. S., Yılmaz, B. (2018). Öğretmenler için öz-düzenlemeli öğretime yönelik öz yeterlik ölçeği geliştirme çalışması, *Journal of Gifted Education and Creativity*, *5*(1), 87-98.

Trott, P. (2012). *Innovation Management and New Product Development.* Pearson Education: Slovakia.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik, *Sayıştay Dergisi,* (80), 57-84.

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tutar, H. (2010). *İşletme Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *65*(02), 196-218.

Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.* Ankara: Beta Yayınları.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

Yammarino, F. L., Spangler, W. D., Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal ınvestigation, *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102.

Yiğitel, S. (2021). *İş-Aile Yaşam Çatışması ve Zaman Yönetimi Becerilerinin Bireysel Performansa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma.*

*(*Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmazer, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği, *Akademik İncelemeler Dergisi, 7*(1), 313-336.

Yılmaz, H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yorulmaz, M. (2019). Deniz ulaştırma sektörü çalışanlarında örgütsel tutum ve davranışların bireysel iş performansına etkisi, *Journal of ETA Maritime Science*, *7*(1), 79-96.

Yorulmaz, Ü. M., Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: iş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü, *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, *6*(2).

Yuan, F., Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and ımage outcome expectations, *Academy of Management Journal,* 53, 323-342.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Url-1 < https://www.ideasoft.com>, erişim tarihi: 20.03.2025.

Url-2 <www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 20.11.2024.

Url-3 <www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 10.03.2025.

Url-4 <www.tdk.gov.tr>, erişim tarihi: 15.05.2025.

EKLER

EK A: Demokrafik Bilgiler Formu

EK B: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

EK C: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

EK D: İş Performansı Ölçeği

EK E: Etik Kurul Izni

EK F: Gönüllüyü Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onay Formu

EK A: Demokrafik Bilgiler Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Bursa Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmekte olan çalışma için bilimsel veriler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilecek ve vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle üçüncü taraflar ile paylaşılmayacaktır. Anket sorularının doğru ve samimi cevaplanması, araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Tüm sorulara cevap vermeniz önem arz etmektedir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve çalışmaya destek verdiğiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Abdullah OĞRAK
Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep ÇİÇEK

1. Cinsiyetiniz	( )Kadın	( )Erkek
2. Yaşınız	( )18-25 Yaş Arası ( )26-35 Yaş Arası ( )36-45 Yaş Arası	( )46-55 Yaş Arası ( )56 ve Üzeri
3. Medeni Durumuz	( ) Bekâr	( ) Evli
4. Eğitim Durumunuz	( )İlköğretim ( )Lise ( )Ön Lisans	( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora
5.Bu İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz	( )1 Yıldan Az ( )1-5 Yıl Arası ( )5-10 Yıl Arası	( )10-15 Yıl Arası ( )15-20 Yıl Arası ( )20 Yıl Ve Üstü
6.İşletmedeki Pozisyonunuz	( )Yönetim Kurulu Başkanı/Sahip ( )Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı	( ) Birim/Departman Yöneticisi ( ) Diğer
7.İşletmede Çalıştığınız Departman	( ) Yönetim/İdari işler ( ) Üretim ( ) Muhasebe/Finans ( ) Pazarlama/Satış ( ) İnsan Kaynakları	( ) AR-GE ( ) Satın Alma ( ) Halkla İlişkiler ( ) Diğer
8.İşletmenizin Faaliyet Süresi	( ) 1-5 Yıl Arası ( ) 6-10 Yıl Arası ( ) 11-15 Yıl Arası	( ) 16-20 Yıl Arası ( ) 21 Yıl Ve Üzeri
9.İşletmenizin Yasal Statüsü	( )Aile Şirketi ( )Şahıs Şirketi ( )Limited Şirket	( ) Anonim Şirket ( )Diğer
10. İşletmeniz Bünyesinde Kaç Kişi İstihdam Edilmektedir?	( ) 1-50 Arası ( ) 51-100 Arası ( )101-150 Arası	( )151-250 Arası ( ) 251'den fazla

EK B: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Lütfen size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız. Bu ölçek, dönüşümcü liderlik özelliklerini değerlendirmeyi amaçlamakta olup, liderlerin çalışanlarla etkileşimde sergiledikleri tutum ve davranışları ölçmektedir. Katılımcılardan, kendilerini hangi sıklıkla bu tür davranışlarda bulduklarını belirterek liderlik niteliklerini değerlendirmeleri beklenmektedir. Hiçbir Zaman=1, Çok az- Nadiren=2, Bazen=3, Sık Sık=4, Her Zaman=5	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
1. Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak yeniden gözden geçiririm.					
2. Kendim için çok önemli olan değer ve inançlardan bahsederim.					
3. Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.					
4. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım.					
5. Çalışanları benimle iş birliği içinde oldukları için överim.					
6. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.					
7. Güçlü bir amaca ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.					
8. Çalışanları yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman harcarım.					
9. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarımdan önde tutarım.					
10. Çalışanlara yalnızca grubun bir üyesi olarak değil aynı zamanda birey olarak davranırım.					
11. Bana saygı gösterilmesini sağlayacak biçimde davranırım.					
12. Kararların manevi ve etik sonuçlarını dikkate alırım.					
13. Güvenli ve güçlü biri olduğumu gösteririm.					
14. Kurum vizyonunu vurgularım.					
15. Çalışanların farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğunu düşünürüm.					
16. Çalışanların problemlere farklı açılardan bakmalarını sağlarım.					
17. Çalışanların kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için onlara yardımcı olurum.					
18. Çalışanlara görevlerinin nasıl tamamlanabileceği konusunda yeni bakış açıları öneririm.					
19. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.					
20. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.					

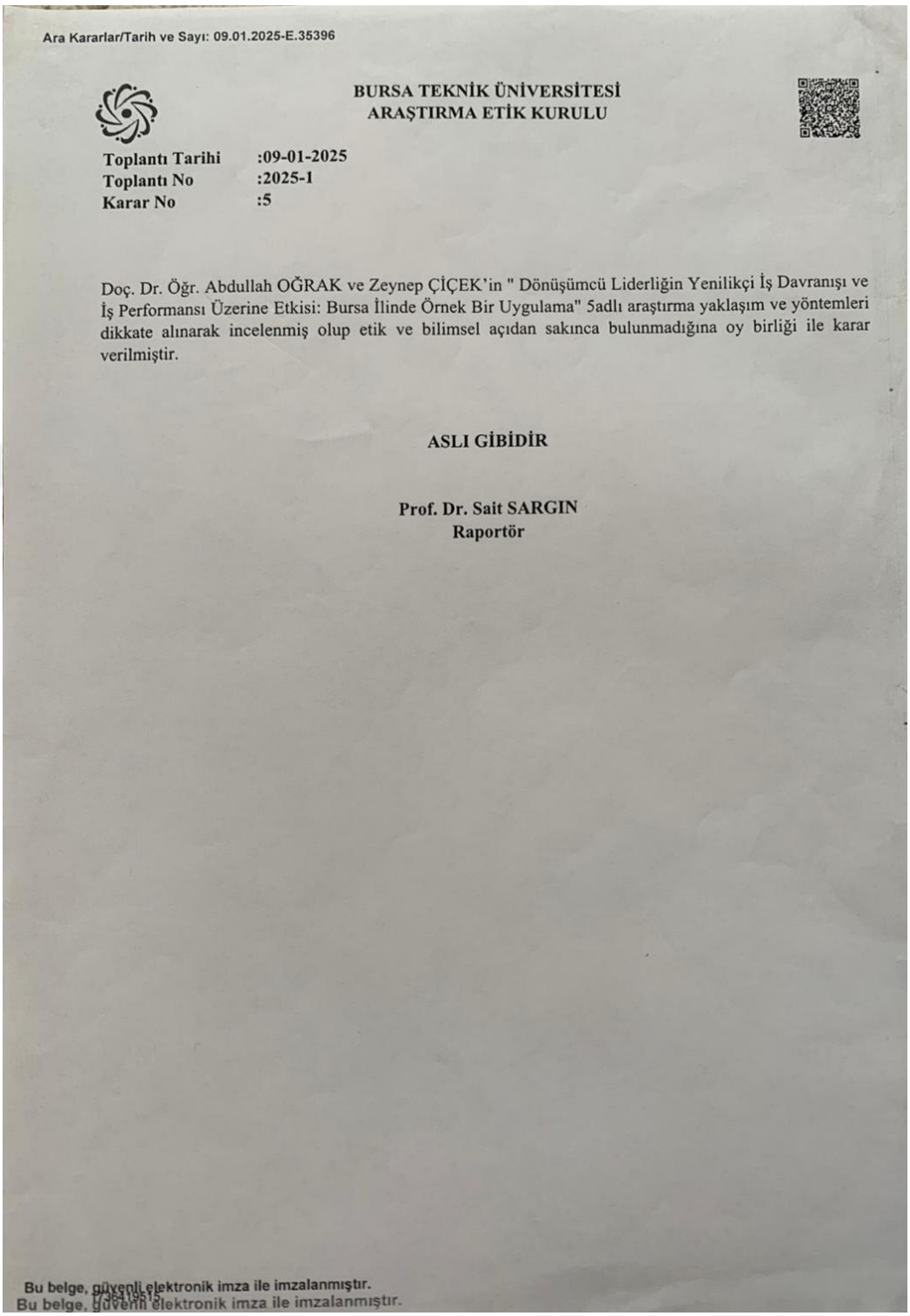
EK C: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Lütfen size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim.					
2.Yaratıcı fikirler üretirim.					
3.Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve onları cesaretlendiririm.					
4.Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim.					
5.Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.					
6.Yenilikçiyim.					

EK D: İş Performansı Ölçeği

Lütfen size en uygun gelen seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.					
3.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK E: Etik Kurul İzni



Ara Kararlar/Tarih ve Sayı: 09.01.2025-E.35396

BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA ETİK KURULU

Toplantı Tarihi :09-01-2025
Toplantı No :2025-1
Karar No :5

Doç. Dr. Öğr. Abdullah OĞRAK ve Zeynep ÇİÇEK'in " Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Bursa İlinde Örnek Bir Uygulama" 5adlı araştırma yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Sait SARGIN
Raportör

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK F: Gönüllüyü Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onay Formu

T.C.
BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN, MÜHENDİSLİK VE SOSYAL BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU

GÖNÜLLÜYÜ BİLGİLENDİRME VE AYDINLATILMIŞ ONAY FORMU

Bu araştırma, İşletme Bölümü Öğretim elemanlarından Doç. Dr. Abdullah OĞRAK tarafından yürütülen "Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Bursa İlinde Örnek Bir Uygulama" isimli bir çalışmadır". Bu form sizi araştırma koşulları hakkında bilgilendirmek için hazırlanmıştır.

Çalışmanın Amacı Nedir?
Çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisini ortaya koyarak ölçmektir.

Bize Nasıl Yardımcı Olmanızı İsteyeceğiz?
Amacımızı gerçekleştirmek için literatürde güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullandık. Hazırladığımız ölçekteki soruları objektif, açık ve doğru bir şekilde cevaplandırmanızı talep ediyoruz.

Sizden Topladığımız Bilgileri Nasıl Kullanacağız?
Bu anket formu, Bursa Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tezi için bilimsel veri temin etmek amacıyla düzenlenmiştir.

Katılımınızla ilgili bilmeniz gerekenler:
Bu araştırma kapsamında KVKK gereği, sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs ve kuruluşla paylaşılmayacaktır.

Araştırmayla ilgili daha fazla bilgi almak isterseniz: Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz. Araştırma hakkında daha fazla bilgi almak için İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Abdullah OĞRAK ( ) ile iletişim kurabilirsiniz.

Yukarıdaki bilgileri okudum ve bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında kişisel verilerin işlenmesine dair kanunu biliyorum ve bu kanun kapsamında verilerin işlenmesine onay veriyorum. Yukarıdaki bilgileri okudum ve bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum.

(X) Onaylıyorum

( ) Onaylamıyorum

Adı Soyadı Tarih İmza

ÖZGEÇMİŞ

Ad-SOYAD : Zeynep ÇİÇEK
E-Posta :

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** :2019, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Maliye
- **Yüksek Lisans** :2025, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

TEZDEN TÜRETİLEN ESERLER, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Çiçek, Z. ve Oğrak, A. (2025). Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi: Bursa ilinde örnek bir uygulama, *3.Uluslararası Ticaret ve Lojistik Kongresi,* (s. 375-376), Bursa, 9 Mayıs.