DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: TEKSTİL VE KİMYA SEKTÖRLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ALİ GALİP ÖZTEBER

2021

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: TEKSTİL VE KİMYA SEKTÖRLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ALİ GALİP ÖZTEBER

Bu tez, İstinye Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans derecesi için sunulmuştur.

2021

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ BECERİKLİLİĞİNİN ARACI ROLÜ: TEKSTİL VE KİMYA SEKTÖRLERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ali Galip ÖZTEBER
İşletme Tezli Yüksek Lisans Bölümü
Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TORUN
2021

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı etkiye sahip olup olmadığını incelemektir. Bu amaca uygun olarak tekstil ve kimya sektörlerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler teorik ve hipotetik olarak incelenecektir.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın bu üç değişkeni kapsayan ve oldukça sınırlı olan teorik ve deneysel çalışmalardan oluşan ilgili literatüre bir katkı sağlayacağı ve bu üç kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın bir diğer temel katkısı ise, tekstil ve kimya sektörlerinde faaliyetlerine devam eden işletmelerde yapılan ampirik araştırmalar ile dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışları ve iş becerikliliği konusunda alandaki uygulayıcılara fikir vermesidir. Buradan hareketle Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illerinde bulunan tekstil ve kimya sektöründe faaliyetlerine halen devam eden toplam 20 kurumsal işletmede çalışan 389 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada 20 maddelik dönüşümcü liderlik, 21 maddelik iş becerikliliği ve 9 maddelik yenilikçi iş davranışları ölçekleri kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında iş becerikliğinin aracılık etkisi olduğu ve bu etkinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkene ilişkin yapılan AFA ve DFA da ortaya çıkan tüm alt boyutlar bazında iş becerikliliğinin aracılık etkisi kısmi ve tam olarak kendisini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Becerikliliği, Yenilikçi İş Davranışları, Tekstil Sektörü, Kimya Sektörü, Aracılık Rolü

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIORS: A RESEARCH ON TEXTILE AND CHEMICAL INDUSTRY

Ali Galip ÖZTEBER
Department of Business Administration
Associate Professor Yasemin TORUN
2021

The aim of this study is examine the mediating role of job crafting on the relationship between transformational leadership and ınnovative work behaviour on the textile and chemistry industry. For this purpose, the mediating role of job crafting on the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour will examine theoratically and empirically in companies that continiou their activities in textile and chemistry sectors. In this context, it is thought that the study will make a contribution to the relevant literature consisting of theoretical and experimental studies covering these three variables and will provide a better understanding of these three concepts. In addition, another main contribution of the study is that it gives ideas to practitioners in the field on transformational leadership, innovative work behaviors and job crafting through empirical research in businesses that continue their activities in the textile and chemistry sectors. From this point of view, the 20-item transformational leadership, 21-item business resourcefulness and 9-item innovative work behaviors scales were used in the study, which was carried out with 389 people working in a total of 20 corporate businesses operating in the textile and chemical sector in Adana, Bursa, Istanbul, Kahramanmaraş and Tekirdağ provinces. It was found that there is a mediating effect of job crafting between transformational leadership and innovative work behavior and this effect is significant. The mediation effect of job crafting on the basis of all sub-dimensions that emerged in the EFA and CFA related to the independent, dependent and mediating variables was partially and fully manifested.

Keywords: Transformational Leadership, Job Crafting, Innovative Work Behavior, Textile Sector, Chemical Sector, Mediating Role

TEŞEKKÜR

Mühendislik Fakültesinden mezun olduktan sonra uzun yıllardır devam eden çalışma hayatım boyunca satış, yöneticilik, yatırımcılık, finans gibi aslında İşletme biliminin alanında bilfiil bulunmaktayım.

Almış olduğum onlarca eğitim ve sertifika programları ve bu eğitimleri veren değerli eğitimcilere, birlikte çalışma şansı bulduğum (ismini tek tek saysam muhakkak birilerini unutacağım bu yüzden isim vermeyeceğim) her yaş, cins ve milliyetten sayısız değerli insana gönülden teşekkür ediyorum, varlıkları kişisel ve mesleki gelişimim için inanılmaz katkılar sağladı.

Saygın bilim yuvası İstinye Üniversitesi'nin değerli akademisyenlerine, Sayın Dr. Yasemin Torun Hocama en büyük teşekkürlerimi ediyorum. İlk önce birlikte yüksek lisans tezime başlamayı kabul ettiği ve her ikimizin de yoğun çalışma ortamımızda olmamıza rağmen zorlayıcı ama keyifli ve öğretici süreç boyunca gösterdiği derin anlayış, güven ve değerli destekleri için gönülden şükranlarımı sunuyorum.

İstinye Üniversitesi'nin değerli yöneticilerinden akademisyen Dr. Öğretim Üyesi, Dekan Yardımcısı, Bölüm Başkan V. Sayın Gülsüm Gökgöz'e tez sürecimin başlangıcından itibaren verdiği tüm destekler için ayrıca teşekkür ediyorum.

Aynı zamanda tez aşamasında benden manevi desteğini esirgemeyen değerli aileme de sonsuz teşekkürler ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANI ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **3**
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK **3**
1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı 3
1.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları 12
1.1.1.1. Vizyon Oluşturma 15
1.1.1.2. Model Olma 15
1.1.1.3. Ortak Hedef İçin Çalışma 16
1.1.1.4. Yüksek Performans Beklentisi 16
1.1.1.5. Bireysel Destek 16
1.1.1.6. Entellektüel Uyarım 16
İKİNCİ BÖLÜM **18**
İŞ BECERİKLİLİĞİ **18**
2.1. İş Becerikliliği Kavramı 18
2.1.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli 20
2.1.2. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli 22
2.1.2.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu 22
2.1.2.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu 23
2.1.2.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu 23
2.1.2.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu 23
2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (JD-R) 24
2.1.4. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları 26

2.1.5. İş Becerikliliğinin Öncülleri 28
2.1.5.1. Bireysel Faktörler 28
2.1.5.2. Durumsal Faktörler 29
2.1.6. İş Becerikliliğinin Sonuçları 31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 33
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI 33
3.1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı 33
3.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları 36
3.1.1.1. Araştırma 38
3.1.1.2. Fikir Üretme 38
3.1.1.3. Fikir Destekleme 39
3.1.1.4. Uygulama 39
3.3.Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler 40
3.3.1. Bireysel Faktörler 42
3.3.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler 42
3.3.3. Takım/Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler 45
3.3.4. Organizasyonel Seviyede Faktörler 45
3.3.4.1. Yeniliğe Verilen Değer 45
3.3.4.2. Belirsizlik 46
3.3.4.3. Görev Çatışması 46
3.3.4.4. Adalet İklimi 46
3.3.4.5. Riske Karşı Tolerans 46
3.3.4.6. Bürokratik Örgüt İklimi 46
3.3.4.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları 47
3.4 Dönüşümcü Liderlik, İş Becerikliliği ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkiler 47
3.4.1 Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 47
3.4.2 Dönüşümcü Liderlik ve İş Becerikliliği İlişkisi 49
3.4.3. İş Becerikliği ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi 51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 53
ARAŞTIRMA TASARIMI 53
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 53
4.2. Araştırma Yöntemleri 54
4.2.1. Varsayımlar 55

4.2.2 Araştırmanın Sınırlılıkları 55
4.2.3. Evren ve Örneklem 56
4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 59
4.2.5. Veri Toplama Araçları 59
4.2.5.1. Sosyo-Demografik Veri Formu 60
4.2.5.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği 60
4.2.5.3. İş Becerikliliği Ölçeği 60
4.2.5.4. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği 61
BEŞİNCİ BÖLÜM 62
BULGULAR 62
5.1. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 62
5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri 62
5.1.2. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları 64
5.1.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları 66
5.2. Betimsel Bulgular 67
5.3. Normallik Testleri 68
5.4. Regresyon Analizi ve Aracı Etki Analizlerinin Bulguları 69
ALTINCI BÖLÜM 87
SONUÇ 87
KAYNAKLAR 96
EKLER 119
ANKET FORMU 119

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Geçmiş Literatür 13
Tablo 2: Yaratıcılığa Etki Eden Özellikler 42
Tablo 3: Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayıları 57
Tablo 4: Araştırma Örneklemine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler 57
Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik AFA Sonuçları 633
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik DFA Sonuçları 644
Tablo 7: İş Becerikliliği AFA sonuçları 655
Tablo 8: İş Becerikliliği Ölçeği DFA Sonuçları 655
Tablo 9: Yenilikçi İş Davranışı AFA Sonuçları 666
Tablo 10: Yenilikçi İş Davranışı DFA Sonuçları 666
Tablo 11: Değişkenlere Ait Betimleyici Bulgular ve Korelasyon Değerleri 677
Tablo 12: Basıklık- Çarpıklık Normallik Testinin Sonuçları 688
Tablo 13: "Karizma" Boyutunun "Fikir Üretme" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Yapısal İş Kaynaklarının" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 700
Tablo 14: "Karizma" Boyutunun "Fikir Yayma" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Yapısal İş Kaynaklarının" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 711
Tablo 15: "Karizma" Boyutunun "Fikir Üretme" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 722
Tablo 16: "Karizma" Boyutunun "Fikir Yayma" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 733
Tablo 17: "Motivasyon" Boyutunun "Fikir Üretme" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Yapısal İş Kaynaklarının" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 744
Tablo 18: "Motivasyon" Boyutunun "Fikir Yayma" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Yapısal İş Kaynaklarının" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 755
Tablo 19:"Motivasyon" Boyutunun "Fikir Üretme" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 766
Tablo 20: "Motivasyon" Boyutunun "Fikir Yayma" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 777

Tablo 21: “Teşvik” Boyutunun “Fikir Üretme” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Yapısal İş Kaynaklarının” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 788
Tablo 22: “Teşvik” Boyutunun “Fikir Yayma” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Yapısal İş Kaynaklarının” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 79
Tablo 23: “Teşvik” Boyutunun “Fikir Üretme” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 800
Tablo 24: “Teşvik” Boyutunun “Fikir Yayma” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 811
Tablo 25: “Bireysel İlgi” Boyutunun “Fikir Üretme” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Yapısal İş Kaynaklarının” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 822
Tablo 26: “Bireysel İlgi” Boyutunun “Fikir Yayma” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Yapısal İş Kaynaklarının” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları 833
Tablo 27: “Bireysel İlgi” Boyutunun “Fikir Üretme” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları..... 844
Tablo 28: “Bireysel İlgi” Boyutunun “Fikir Yayma” Boyutu Üzerindeki Etkisinde “Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gerekleri” Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları..... 855
Tablo 29: Sobel Testi Sonuçları 866
Tablo 30: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme 888
Tablo 31: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme- devam 889

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Podsakoff ve diğerlerinin dönüşümcü liderlik modeli (1990:112)..... 14
Şekil 2. İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlamlılık Deneyimini Şekillendirmesi (Berg vd., 2010) 18
Şekil 3. İş Becerikliliğinin İlk Önerilen Modeli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182) 21
Şekil 4. İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007: 309)..... 25
Şekil 5. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi 41
Şekil 6: Araştırma Modeli 59

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA: Açıklayıcı faktör analizleri

AGFI: Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi

AMOS: Yapısal eşitlik modellemesi

Bkz. : Bakınız

DFA: Doğrulayıcı faktör analizleri

DL: Dönüşümcü liderlik

GFI: Uyum iyiliği indeksi

IFI: Artırmalı uyum indeksi

IQ: Zekâ testi

İB: İş Becerikliliği

JD-R: İş talepleri-kaynakları modeli

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin testi

MLQ- 5x Short Rater: Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi

NNFI: Normlaştırılmış uyum indeksi

RFI: Göreceli uyum indeksi

RMSEA: Hata karelerinin ortalamasının karekökü

(Root Mean Square Error of Approximation)

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

SRMR: Standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü

(Standardized Root Mean Square Residual)

YİD: Yenilikçi İş Davranışı

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, tekstil ve kimya endüstrilerinde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Washington'a (2007: 4) göre, dönüşümcü liderler, takipçilerine beklediklerinden fazlasını yapma konusunda ilham verebilecek liderlerdir. Karşılıklı hayranlık, saygı, güven ve sadakat bulunmaktadır. Zagorsek vd. (2009:144) liderliği, izleyicileri becerileriyle birleştirebilen ve onları yeni hedeflere ulaşmaya yönlendirebilen biri olarak tanımlamaktadır. Düşündüklerinde ısrar etmektedirler ve takipçilerine beklenenden fazlasını yapmalarını ifade etmektedirler.

İş becerikliliği, bir çalışanın kendi istek ve anlayışına göre işinin fiziksel ve göreceli yönlerine dayalı davranış değişiklikleri başlatma girişimi olarak tanımlanabilir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001:179).

Wrzesniewski ve Dutton (2001:180) tarafından önerilen iş becerikliliği (job crafting) kavramı, insanların işte yaptıkları fiziksel, bilişsel ve göreceli değişiklikler ve kişisel özelliklere adaptasyon ile ilgilidir (Ingusci vd., 2016:675; Wrzesniewski ve Dutton, 2001:181). Başka bir deyişle, bu kavram, çalışanların çalışma yöntemlerini gayri resmi prosedürler aracılığıyla kişisel ilgi ve değerleriyle uyumlu hale getirmelerinin bir sonucudur (Slemp ve Vella-Brodrick, 2013:126). Çalışanların, yöneticilere göre işte aktif bir rol oynama olasılıkları daha yüksektir, bu da iş rekabetinin aktif olduğunu gösterir (Grant ve Ashford, 2008:33).

Yenilikçi iş davranışı, "organizasyon içindeki çeşitli departmanlarda yeni fikirler, süreçler, ürünler ve prosedürler oluşturmak, sunmak veya uygulamak için çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak faaliyetlere ve davranışlara katıldıkları herhangi bir çalışan davranışı" olarak tanımlanır (De Spiegelaere ve diğerleri, 2012:7). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların çalışma ortamını daha iyi anlamalarına ve çalışma ortamına uygun davranışları formüle etmelerine destek vermektedir

Başka bir tanıma göre, yenilikçi iş davranışı, bireyler, gruplar veya kuruluşlar tarafından sağlanan kuruluşun fikirlerinden, süreçlerinden, ürünlerinden ve sonuçlarından maksimum fayda sağlamak için bir şirket veya kuruluşta yeni fikirlerin kasıtlı olarak tanıtılması ve uygulanmasını ifade eder (Shanker ve diğerleri, 2017:67).

Bu araştırma ile tekstil ve kimya sektörlerinde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, iş becerikliliğinin dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide aracı bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çerçevede çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde dönüşümcü liderlik kavramı ve boyutlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde iş becerikliliği kavramı, modelleri, öncülleri ve sonuçları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde yenilikçi iş davranışı kavramı, boyutları, etkileyen faktörler, organizasyonel seviyede faktörler

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, evreni, örneklemi, yöntemleri ve veri toplama araçları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Beşinci bölümde araştırma örneklemini oluşturan Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illerinde tekstil ve kimya sektöründe faaliyetlerine halen devam eden tekstil ve kimya işletmelerinin 389 çalışanına uygulanan anket verilerinin istatistiki analizleri yer almaktadır.

Altıncı bölümü olan sonuç kısmında ise araştırma sonuçları doğrultusunda bir değerlendirme yapılarak öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Alan yazında çağdaş liderlik yaklaşımları arasında incelenen dönüşümcü liderlik; ehemmiyetli bir liderlik çeşidi olarak kabullenilmekle beraber; çoğunlukla değişim ve dönüşüm hallerinde incelenen bir liderlik tipi olarak incelenmektedir. Çeşitli bilim insanları tarafından dönüşümcü liderlik farklı şekillerde incelenmiş ve tanımlanmış olsa da bu liderlik türünün genel yaklaşımı, özellikleri ve davranışları konusunda ortak sonuçlara varıldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, çağdaş literatürdeki liderlik yöntemlerine göre araştırılmaktadır. Önemli bir liderlik yolu olarak kabul edilmekle birlikte, farklı bilim adamları dönüşümcü liderliğe ilişkin farklı çalışmalar ve tanımlamalar yapmış olsa da, bu tür liderliğin genel yöntemlerinin, özelliklerinin ve davranışlarının genel bir sonuca ulaştığı gözlemlenmiştir.

İngilizcede "Transformational Leadership" anlamına gelen dönüşümcü liderlik, edebiyatta vizyon sahibi bir lider, karizmatik bir lider veya yeni bir lider olarak kabul edilmektedir (Eisenbach ve diğerleri, 1999: 80).

Türkiyedeki ilgili alan yazınında dönüşümcü liderlik kavramı dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Çetin, 2009:96). Öte yandan Türk literatürde dönüşümcü liderlik, dönüşüm rehberliği ve aktivasyon faktörleri gibi kavramlarla birlikte kullanılmaktadır.

Bu tanımlardan bazıları dönüşümcü liderleri vurgulayan, takipçilerine sürekli ilham veren ve verimliliklerini artıran kişilerden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderler, mükemmelliğe ulaşmada proaktif ve etkilidir. Çevreyi anlamaya, tanımlamaya ve stratejik hedefleri iletmeye odaklanın; liderin davranışı gelecekle ilgilenir ve örgütün değer yargılarında, inançlarında ve ihtiyaçlarında değişiklikler üretir (Berson ve Avolio, 2004: 626).

Downton (1973:8) değişen liderliği, çalışan insanlarda yüksek ahlak, tutku ve üretkenlik elde etmek olarak tanımlar. Değişen liderlerin takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini fark edip değerlendirdiklerini, takipçilerinde motivasyon bulmaya çalıştıklarını, daha yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalıştıklarını ve takipçilerin tamamen ilgilendiğini belirtmektedir.

Dönüşümcü lider, takipçilerinin sorun ve davranışlarında etkilidir (Podsakoff ve ark. 1990:107) ve takipçileri ile iletişim halindedir. Bu liderlik biçiminde lider ve takipçileri birbirlerini daha yüksek bir tutku, ahlak ve performans düzeyine götürür (Burns, 1978:4).

Bu kavramın en yaygın tanımlarından biri Bass (1985:9)'a aittir. Ona göre, dönüşümcü liderler sadece organizasyondaki önemli rollerini göstermekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların güvenini arttırır ve işlerinin sorumluluğunu alırlar. Ortak hedeflere ulaşmak için, olabildiğince verimli çalışmak isteyen liderlerdir.

Dönüşümcü liderlerin, takipçilerini beklentileri aşmaya teşvik eden liderler olarak görüldüğü tanımdan görülebilir, çünkü dönüşümcü liderler sıradan insanları olağanüstü görevler başarmaya yönlendiren liderlik türüdür (Boal ve Bryson, 1988:5). Dönüşümcü liderler organizasyonda artan iş tatmini ve artan vatandaşlık davranışını sağlamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:108).

Bu motivasyonel tanımlarda farklı olan şey, değişen liderin takipçilerinin farkında olması ve dolayısıyla onların ihtiyaçlarını anlamasıdır. Dönüşümcü liderlik, Goodwin ve ark. (2001:759), çalışan sorunlarını ele alan, sağlıklı ilişkiler kuran ve ihtiyaçları, inançları ve değerlendirme kararlarını değiştiren bir liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır.

Rowe (2001:19) ise dönüşümcü liderliği; işletmelerde değişim ve yenilenmeyi sağlayacak yüksek verimlilik elde etmek; Çalışanlarının isteklerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve yeteneklerini yaptıkları işin türü ile karşılaştırarak ilgi alanlarını ve kişisel hedeflerini değiştirebilen bir lider olarak tanımlar.

Bass (2003:115), dönüşümcü liderlerin dinleyicilerini destekleyen, başarılarını ve ideallerini geliştiren, takipçilerini sadece kendilerini takip etmeleri için motive eden değil, aynı zamanda örgütsel hedefleri motive eden ve çalışanların çıkarları hakkında düşünmelerine yardımcı olan kişiler olduğunu belirtmektedir.

Oldukça rekabetçi bir ortamda, dönüşümcü liderlik gittikçe daha önemli hale gelmiştir. Dönüşümcü liderlik geleceğe odaklanır, yeniliğe ve değişime açıktır, kurumun vizyon, misyon ve stratejisini geliştirir ve bu durumu kabul etmemeyi savunmaktadır. Çalışanların ve kuruluşların değer yargılarında, inançlarında ve ihtiyaçlarında değişikliklere yol açar; değişim liderleri, takipçiler için ilham ve motivasyon kaynağı olarak kabul edilmekte ve takipçiler, değişim liderlerine güvenmekte, saygı duymakta ve takdir etmektedir (Fairholm, 1991:6).

Dönüşümcü liderlik kapsamında en çok vurgu yapılan kavramlardan bir diğeri de şüphesiz yeni bir gelecek vizyonu yaratma becerisidir. Dönüşümcü lider sadece bir vizyon yaratmakla kalmaz aynı zamanda takipçileri ile kurduğu karşılıklı güven ilişkisi sayesinde onları bu vizyon doğrultusunda güçlendirir. Mehar ve arkadaşlarına (2015:88) göre dönüşümcü liderlik bireylerin misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve amaca erişebilmek doğrultusunda yapının yeniden düzenlenmesini kapsamaktadır. Onlara göre dönüşümcü liderlik karşılıklı teşvike dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte lider, kendisine destek verenlerin ileride lider düzeyine yükseltilmesini hedefler. Bir başka ifade ile dönüşümcü lider takipçinin ileride lidere dönüşmesine aracılık eden kişidir.

Dönüşümcü liderlikte en önemli kavramlardan biri şüphesiz gelecek için yeni bir vizyon yaratma yeteneğidir. Dönüşümcü bir lider sadece bir vizyon yaratamaz, aynı zamanda takipçileri ile kurduğu güvene dayalı ilişki sayesinde vizyonu pekiştirebilir. İnsanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlamayı, sorumluluklarını güncellemeyi ve hedeflere ulaşmak için yapıları yeniden düzenlemeyi içerir. Dönüşümsel liderliğin karşılıklı ödüllere dayandığına inanıyorlar. Değişimdeki bir lider, kendisini destekleyenleri gelecekteki liderlik seviyesine yükseltmeye çalışır (Mehar ve ark, 2015:105).

Aalateeg (2017:35), çalışanlarla etkili bir vizyon oluşturarak, vizyonu strateji ile ilişkilendirerek, vizyonu eyleme dönüştürerek, vizyonu ve liderlik davranışını gerçekleştirmede güven, kararlılık ve iyimserlik göstererek, vizyonun mümkün hale gelmesini sağlayarak dönüşümcü liderliğin kendisini gösterdiğini ifade etmektedir. Daha küçük planlı adımlarla uygulanabilmesi için izleyicinin dikkatini çeken bir vizyon olması, vizyonun tüm izleyiciye anlatılması ve vizyonu gerçeğe dönüştürmek için bir strateji geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Dönüşümcü liderlik, Eren (2001:12) tarafından çalışanlara bir vizyon veren, onlara bu vizyona ulaşmak için çeşitli görevler sağlayan ve yapabileceklerinden veya düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine, daha fazlasına ihtiyaç duyduklarına inandıran bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Daft (2000:9), dönüşümcü liderliği örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Erçetin (2000:4) de, kültürel liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki benzerliğin üzerinde durmuştur. Daft bu benzerliği liderin vizyon sahibi olması, değişime önem vermesi şeklinde açıklamış ve değişimin de dönüşümü sağlayacak olan liderin özellikleri aracılığıyla sağlanabileceğini belirtmiştir.

Hackman (1992:199) dönüşümcü liderlerin özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır:

- Cesur,
- Gelişim becerilerine sahip
- Değişimi getirecek bir kilometre taşı yaratır.
- Alışkın olunan usulleri ve düşünceleri farklı hale getiren,
- Tüm koşulları başarılı olmaya zorlayan
- Gruptaki diğer kişilerden daha üst seviye düşünceler ortaya koyabilen yani kavramsal kabiliyetleri gelişmiş,
- Çalışma, araştırma ve araştırma eğilimindedir.
- Çalışanlar için kişisel destek veren
- Çalışanları çevreye adapte eden uzmanlardır

Dönüşümcü lider karizmatiktir. Aynı zamanda takipçileri ile olan ilişkilerinde saygı, dürüstlük ve haysiyetini korurken, başkalarının çabalarını önemsiyor ve başkalarına örnek olmak istemektedirler. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekler ve modern fikir ve teorilerle geleceğe yönelik çalışmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1993:5).

Yammarino ve ark. (1998:18), dönüşümcü liderliği, izleyicinin kademeli olarak büyümesinin, gelişiminin, başarısının, iradesinin ve kişisel güveninin tüm yönlerinin farkına varacağı şekilde tanımlamışlardır.

Dönüşümcü bir lider olabilmek için insanların önce bir izleyici kitlesi olması gerektiğini, lidere olan ilgilerinin ve etkilerinin giderek artması gerektiğini belirtmişler ve dönüşümsel liderlikte bunun sadece şirket ilişkisi ile ilgili olmadığını vurgulamışlardır (Coad ve Berry, 1998: 164).

House ve Shamir'in (1993:81) vurguladığı gibi, dönüşümcü liderler, önerdikleri liderlik tarzları aracılığıyla takipçilerinde özgüven de geliştirebilirler.

Bryman (1996:276), modern liderlik araştırmasında, vizyoner ve olağanüstü liderliğin özelliklerinin dönüşümcü liderlikle tutarlı olduğuna dikkat çekmiştir. Dönüşümcü liderliği önceki geleneksel liderlik tarzlarından ayıran şeyin liderin davranışı, liderin özellikleri ve beklenmedik durumlarda ifade ettikleri fikirler olduğunu ifade etmiştir.

Benzer şekilde Pielstick (1998:15), vizyoner liderlerin ve dönüşümcü liderlerin yönetim özelliklerinde bazı benzerlikleri olduğunu vurgulamıştır. Dönüşümde benzerlikler gösterir ve lider vizyonerdir ve bunu takipçileriyle paylaşmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin tanımı, ortak bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonu izleyicilerle paylaşmaktır. Aslında dönüşümcü liderlik, vizyon tanımı, çalışanın kişisel vizyonuna bağlılık, zor ve güvensiz durumlarla başa çıkma yeteneği ve değişimi yönetme becerisini içeren bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Eisenbach ve diğerleri, 1999: 81).

Dönüşümcü liderler değişim liderleri olarak görülürler; dönüşüm sürecinin farklı aşamalarında gerekli davranışları göstererek başarılı bir şekilde değişiklik yapma becerisine sahip olmalıdırlar. Literatürde dönüşüm liderliğinin ortaya çıkışının arka planına ilişkin bazı görüşler de vardır. Cascio (1995:2), dönüşümcü liderlerin dönüşüm sürecinin ortaya çıkışını görmüştür. Pazarın küreselleşmesi ile birlikte çalışanların liderliği ve imajı değişmiş, rekabette zaman faktörü giderek daha önemli hale gelmiştir. Bağımsızlığı koruyan ve kültürü değiştiren organizasyon türünün dönüşümcü liderler gerektirdiğini vurgulamıştır.

Thorns ve Greenberger (1995: 272) ve Casio (1995: 2) da liderlik zamanının önemini vurgulamışlardır. Dönüşümcü liderleri, liderleri geçmiş ve gelecekteki liderlik boşluklarını şimdiki zamana dahil edebilen, gelecek planlarını değiştirebilen

değişim ve gelişim için uzun vadeli bir vizyon sağlayan liderler olarak tanımlamışlardır.

Makri ve diğerleri (2010: 75), dönüşümsel liderlik önermektedirler. Kriz zamanlarında öne çıkan bir liderlik tarzıdır. Çalkantılı koşullarda, kurumsallaşmayı henüz kabul etmemiş kuruluşlarda, test becerileri zayıf kişilerde ve düzensiz kişilik yapılarında bu liderlik tarzı insanların bedenini değiştirebilir. Benzer şekilde Bass ve Avolio (2000: 4) dönüşümsel liderliğe duyulan ihtiyacı tanımlamışlar, örgütün karmaşık yapısının yeni ortama uyum sağlamak için daha geniş bir perspektife sahip olma ihtiyacını içerdiğini bulduklarını belirtmişlerdir.

Keçecioğlu (2003:13) liderlik kuramının gelişmesiyle; planlama, sorumluluk atama, sorunları kontrol etme ve çözme, kurallar ve dengeler oluşturma, gücü hatırlama, boyun eğen ve itaatkâr çalışanlar ve liderlik yükümlülükleri, akılcılık ve tarafsızlık konusunda hemfikir olma pasif çevre yöntemlerine duyulan ihtiyacı azaltmıştır. Vizyonun, misyonun, telkinin, değişim ve yenilik yarattığına, başkalarına ilham verdiğine, irade oluşturduğuna, başkalarıyla etkileşime girdiğine ve metodun ihtiyaç duyduğu etkili bir çevreye ilham verdiğine inandığını sözlerine eklemiştir.

Eraslan (2006: 30) teknolojinin ilerlemesi, çevresel koşulalrın değişimi ve bilgi birikiminin artması ve bağlantılı olarak sosyal, kültürel ve ekonomik dönüşümlerlerin ortaya çıkmasının liderlik yeteneklerinin değiştiğine inanmaktadır. Dönüşümcü liderlik 21. yüzyılın ihtiyaçlarını karşılamanın bir yolu haline gelmiştir.

Yönetici, çevre koşullarındaki değişikliklere göre çalışanların bu değişikliklerine ayak uydurabilecek bir kişi olmalıdır. Bir organizasyonun üyelerini hedeflere ulaşmaları için motive eden ve ikna eden bir liderlik davranışı olarak tanımlanır. Dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin dikkatini hedeflerine daha iyi çekerek çevrelerini başarıyla algılayıp şekillendirebileceklerini ve stratejik hedefleri yayabileceklerini belirtmişlerdir. Stratejik vizyonu göstermekte ve izleyiciyi organizasyonun misyonunu ve vizyonunu açıklamaya teşvik etmektedir. Organizasyon tarafından genel olarak kabul edilen gerçeği, yöntemleri ve amacı sorgulayarak izleyiciyi daha iyi gelişmeye teşvik ederler. Organizasyonu çevre ile etkileşime giren öğrenen bir organizasyona dönüştürerek, organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini derinlemesine anlamaya ve organizasyona stratejik olarak odaklanmaya yardımcı olabileceklerine inanırlar. Begeç'e (2004:8) göre dönüşümcü

liderler duruma göre kendi liderlik stillerini uygulayabilir, karar vermede durum koşullarını dikkate alabilir ve bunları gerekli liderlik stilleri olarak görebilirler. Celep (2004:12) dönüşümcü liderliği ahlaki değerlere değer veren liderlik davranışı olarak tanımlayarak, bu tür liderlik davranışının liderlerin ve izleyicilerin ahlaki beklentilerini ve insan davranışlarını artıracağına ve dolayısıyla değişimi etkileyeceğine işaret etmektedir.

Collins'e (2004:10) göre, dönüşümcü liderler sakin ve hatta utangaç bir karaktere sahiptirler ve geleneksel uzun boylu insanlar yerine arka planda kalmayı tercih ederler. Bu, kişisel alçakgönüllülüğün, irade ve gücün mesleki olarak tanınmasının kendisiyle çelişen bir karışımdır. İşlerini mükemmellikten mükemmelliğe doğru geliştiren liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin en değerli varlığının insanlar değil, doğru insanlar olduğuna inanmıştır.

Keegan ve Hartog (2004:609) dönüşümcü liderliğin organizasyonda değişiklikler getirebilecek bir liderlik yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Değişim liderlerinin, takipçilerinden bekledikleri rolleri ve görevleri net bir şekilde tanımlayan insanlar olduğunu, onları vizyonlarıyla uyumlu hale getirmek istediklerini ve onlara liderlik etmek istediklerini vurgulamışlardır. Beklenenden daha iyi sonuçlar almaya çalıştığını ifade etmişlerdir. Bunun ortak bir kültür ve yeniliğin önemini artırdığı, böylelikle de organizasyonun başarı oranını artırdığını belirtmişlerdir.

Dönüşümcü liderliği ve liderlik süreci hakkında şimdiye kadar yapılan önerileri özetleyen dönüşümcü liderler, organizasyonda neler yapıldığını anlamaya çalışan, üretkenliği ve verimliliği artırmak için takipçiler için ortak bir organizasyonel çerçeve oluşturan kişilerdir. Liderdirler, çalışanları ve astları ile etkileşim yoluyla bu vizyonu gerçekleştirmenin faydalı olduğuna ikna ederler (Ergeneli vd., 2007:703).

Yeniliğin sınırlarını tanımlayan çalışanlar bunu literatürde nadiren tartışmışlardır. Ne yazık ki, bu tür bilgiler yöneticilerin potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olabilmektedir. Terje Slåtten ve Mehmetoglu (2015:215) tarafından yapılan bir araştırma, ilk kez dönüşümcü liderlik ve yenilikçi davranışta algılanan yaratıcılığı kavramsal olarak yansıtmaktadır. İki farklı belirleyici belirlendi ve ardından örnekten toplanan verileri test etmiştir. Ayrıca, bu iki belirleyici ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin, çalışanın işyerinde yaptığı harcamalarla değişip değişmeyeceğini de incelemiştir. Ancak bu etkilerin aslında zamanla azalacağı bu çalışmadan

görülebileceği gibi, boyutları farklı olmakla birlikte zamanla birbirlerine daha da yakınlaşmaktadırlar. Araştırmanın teori ve pratik uygulaması da gerçekleştirilmiştir.

Organizasyonlarda liderleri dönüştürmek, çalışma koşullarının tanımlanmasına ve şekillendirilmesine yardımcı olur (Amabile, 1998:77) ve böylece liderler yeniliğe katkıda bulunur. Yukl'a (2002:13) göre, birçok liderlik tanımı ve etkili liderlik teorileri, takipçileri doğrudan etkilemek için kullanılan davranışa odaklanır. James Downton (1973:9), "Dönüşümcü Liderlik" terimini tanıtmıştır (S`aenz, 2011:12). Önceki araştırmalar, dönüşümcü liderliğin yeniliği desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermiştir (Sarros, Cooper ve Santora, 2008:145).

Liderlik tarzı, inovasyonda önemli bir faktördür (Dess ve Picken, 2000:18). Önceki araştırmalar, dönüşümsel liderliğin bir şirketin yenilik yapma yeteneğini geliştirmek için yararlı bir liderlik yolu olduğunu göstermiştir (Jung, Wu ve Chow, 2008:582; Jung ve diğerleri, 2003:525; Gardner ve Avolio, 1998:32).

Bununla birlikte, bu çalışmalar esas olarak Ar-Ge departmanında ve proje ve organizasyon seviyelerinde değişim liderliği ve yenilik arasındaki ilişkinin incelenmesiyle sınırlı görünmektedir (Jung vd., 2003:526; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009:461).

Sonuç olarak, önceki araştırmalar dönüşümcü liderliği ve bunun belirli bir işte inovasyonla ilişkisini ve bu araştırmadaki sözde inovasyonu dikkate almamıştır. Ancak bu değişkenler arasında bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu, genel inovasyon eğilimini geliştirebilir. Bass'ın (1985:10) değişen liderliğinin dört boyutunda, önceki araştırmalar (1) entelektüel motivasyon ve (2) motivasyonel motivasyonun yeniliği yönlendiren en önemli iki boyut olduğunu göstermektedir (Elkins ve Keller, 2003:587).

Bu alandaki personelin olumlu tutumuna katkıları inkar edilemez. Bu nedenle aktif bir eylem olarak algılanan iş algısı kavramı bir araştırma nesnesi oluşturmuş ve bu bağlamda değişen liderliğin iş yeteneği üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirmede, anket yöntemi kullanılarak 138 akademik personelden veriler toplanmış ve veriler istatistiksel yazılım klasörleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizin sonucu, değişen liderliğin iş becerisi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasıdır. Ayrıca liderliğin değiştirilmesinin iş becerilerinin küçük boyutları (problem

ustalığı, bilinçli ustalık ve ilişki ustalığı) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. (Kerse ve Babadağ, 2019:133).

Abbas vd. (2012:18) eğitim kurumlarında çalışanlar arasında değişen liderlik yönleri ile yenilik performansı arasındaki bağlantıyı incelemeyi amaçlamaktadır. Bilgi toplamak için çok faktörlü bir liderlik anketi (Almas, 2007:56) ve yenilikçi bir iş ölçeği (Butt, 2006: 27) kullanılmıştır. Anketin örneği, eğitim kurumlarının 200 çalışanıdır. Okullardan, kolejlerden ve üniversitelerden bilgi toplamak için hedeflenen örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Değişen liderlik ve iş yeniliği arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyonu kullanıldı. Bulguların çoğu makul seviyededir. Sonuçlar, idealleştirilmiş etkinin dört unsuru, idealize edilmiş etki de dahil olmak üzere değişen liderliğin beş unsuru ile bir fikrin geliştirilmesi, bir fikrin yaratılması, çalışma taahhüdü ve bir fikrin uygulanması dahil olmak üzere dört unsurla önemlidir. Etkileme, idealleştirilmiş motivasyon, ilham verici tutku, entelektüel motivasyon derecesi ile ilgili olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarının eğitim kurumlarında seçim, işe alma ve diğer gelişimsel uygulamalarda faydalı olacağı beklenmektedir. Çünkü değişen tarzlar ve yönler yenilikçi çalışma özellikleri ve yönleriyle önemli bir pozitif ilişkiye sahiptir.

Nardo, Evanita ve Syahrizal (2018:1051) çalışması, dönüşümcü liderlik davranışını ve somut olmayan çalışma ortamını inovasyon davranışı üzerine analiz etmeyi ve aracı olarak çalışanların motivasyonunu kullanmayı amaçlamaktadır. Seyahat acenteleri Sumatra'da modellenmiştir. Bu çalışmada kullanılan kantitatif örnekleme teknikleri yöntemi kullanılarak 110 katılımcı seçilmiştir. Son olarak (1) Geçiş liderliğinin inovasyon davranışı üzerinde etkili bir etkisi yoktur; (2) Somut olmayan çalışma ortamının yenilik davranışı üzerinde önemli bir etkisi vardır; (3) yenilik davranışında yenilikçi liderin davranışına aracılık eden iş motivasyonu; (4) Somut olmayan değişim davranışını yönlendiren eylem motivasyonu, değişenlerin yenilikçi davranışlarına dayanmaktadır.

Aykanat ve Çalışkan (2019:829) araştırmasının amacı T.C. Ardahan yönetiminin değişen liderlik nitelikleri ile örgütsel yenilik kavramı ile devlet daireleri çalışanları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Esas olarak değişen liderlik ve örgütsel yenilikleri teoride incelemiştir. Özel sektör şirketleri tarafından inovasyon etkinliklerinin nasıl organize edileceğine dair çok sayıda literatür olmasına rağmen, kamu kurumlarında inovasyon etkinliklerinin organizasyonu ile ilgili araştırmalar çok

sınırlıdır. Bu çalışma, kamu sektöründeki literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır. Ardahan belediyesi ve bağlı birimlerinde çalışan 184 kişi üzerinde yapılan bir anket, değişen liderlik özelliklerinin örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Jung ve diğerleri. (2003:525) çalışmalarında örgütsel yeniliği etkileyen birçok faktör bulmuşlardır. Bunların arasında, üst yönetim yöntemi en önemlilerinden biri (ve en önemlisi değil) olarak kabul edilmiştir. Ancak, çok az çalışma bu faktör ile yenilik arasındaki ilişkiyi örgütsel düzeyde deneysel olarak incelemiştir. Mevcut literatüre dayanarak, bu çalışma, üst düzey yöneticilerin kariyer gelişimini nasıl yönettiğine ilişkin dört varsayımı tanımlamıştır. Doğrudan ve dolaylı (takviye ve organizasyonel iklim yoluyla) yönetim yöntemleri, şirketin yeniliğini etkileyecektir. Elektronik / telekom sektöründe, 32 Tayvanlı şirketten araştırma verilerini toplamak için çoklu kaynak yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu, sözde "değişen" liderlik tarzı ile örgütsel yenilik arasında doğrudan ve olumlu bir bağlantıdır. Aynı zamanda değişen liderlerin önemli ve olumlu bir ilişkisi olduğunu da göstermiştir. Dönüşümcü liderlik, literatür bölümünde tanımlanan tanımlarda yer aldığı ve son yıllarda insanlıkla karşılaştığı için takipçilerini en üst seviyelere çıkarmada aktif ve etkili olmuş; çevreyi anlamaya, şekillendirmeye ve stratejik hedefleri yaymaya odaklanmak; gelecekle ilgilenen ve kuruluşların değerlerinde, inançlarında ve ihtiyaçlarında değişikliklere neden olan bir liderlik özelliğidir.

1.1.1.Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Podsakoff vd. (1990:109) dönüşümcü liderliği belirlemek için detaylı bir araştırma yapmış ve araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliği altı boyutta tanımlamışlardır. Değişim liderliğinin bu altı boyutunu oluşturmak için, liderliğin dönüşümcülüğü ile ilgili önceki literatür araştırmacılar tarafından kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmiş ve Tablo 1'de gösterilmiştir (House, 1977:9; Bradford & Choen, 1984: 129; Bass, 1985: 7; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:73; Bennis ve Nanus, 1985:10; Tichy ve DeVanna, 1986: 8; Conger ve Kanungo, 1987:637; Omar ve diğ., 2013:346). Bu tabloda, dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmacıların ortaya koydukları dönüşümcü liderlik modellerin boyutları ve davranışsal özellikleri yer almaktadır.

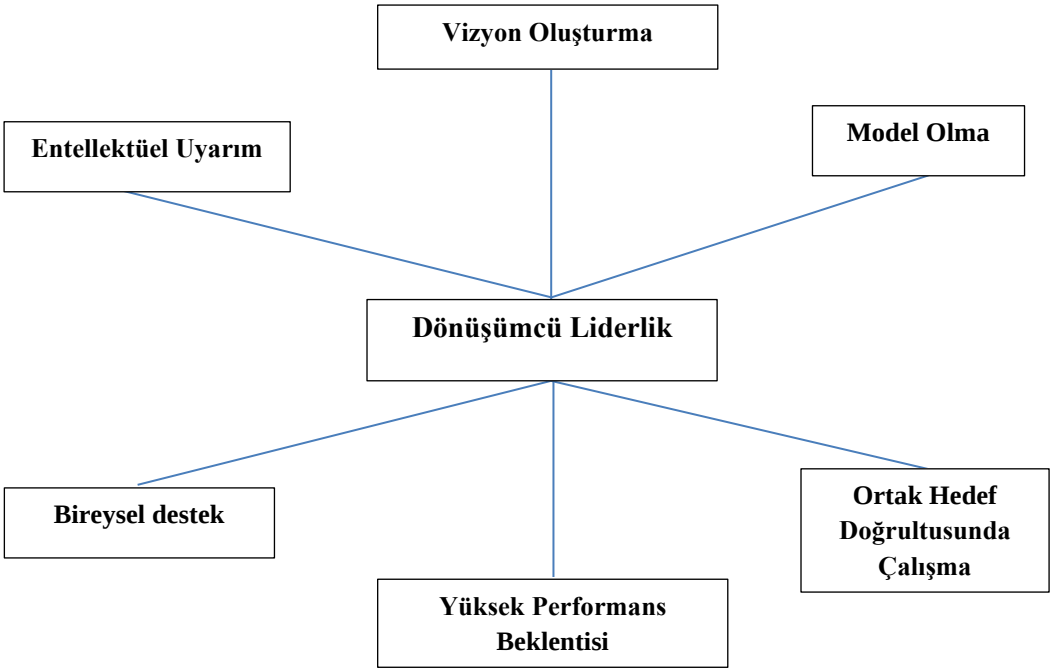
Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik Boyutları İle İlgili Geçmiş Literatür

Davranış Unsurları	House (1977)	Bradford ve Choen (1984)	Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Tichy ve DeVanna (1986)	Conger ve Kanungo (1987)	Kouzes ve Posner (1987)
Vizyon oluşturma	Çekici bir vizyon yaratma	Ortak bir vizon oluşturma ve tanımlama	Karizmatik lider davranışı	Vizyon ile yönetme	Yeni bir vizyon yaratma ve değişim gereksinimini tanımak	Çekici ancak sıra dışı bir vizyonu savunma	Paylaşılan bir vizyon ile esinlenme ve süreci oluşturmak
Model olma	Astlara örnek olmak		Karizmatik lider davranışı			Vizyonu desteklemek için yüksek bir kişisel risk almak	Model olmak
Ortak hedef için çalışma		Takımda sorumluluk paylaşımını sağlama		İletişim ve güven geliştirmek için çalışma	Takımda yeni vizyon için destek kazanmayı sağlamak		Diğerlerine aktif olmaları için olanak vermek
Yüksek performans beklentisi	Yüksek performans beklentisini astlara ifade etme		İlham verici lider davranışı				
Bireysel destek			Bireysel ilgi			Astların gereksinimlerine duyarlı olmak	
Entelektüel uyarım			Entelektüel uyarı				
Başarıyı tanımlama / Diğer	Bireysel güdüleri uyarma	Sürekli olarak bireysel becerileri geliştirmek Karizmatik lider davranışı				Güvenli ve coşkulu davranış	Cesur olma

Kaynak: (Podsakoff ve diğerleri, 1990:110)

House (1977:10) dönüşümcü liderlik modelinde, uygun değişen liderlik özelliklerinin bir listesi oluşturularak, çekici tutumlar oluşturma, astlara örnek olma, astlardan yüksek beklentiler gösterme ve belirli nedenleri teşvik etme özellikleri incelenmiştir. Bradford ve Choen (1984:130) kriterlerine ek olarak, ortak bir tersanenin oluşturulması ve tanımlanması, bir gruptaki sorumlulukların dağılımı, karizmatik bir liderin bireysel becerileri ve davranışları, karizmatik bir liderin davranışı, bir lider ve Bass'ın (1985:8) davranışı gelişir. Değişen bir liderlik modeli

dikkat ve entelektüel motivasyon kriterleri esas alınmaktadır. Bennis ve Nanus (1985:11) tarafından vizyon yönetimi ve iletişim ve güven oluşturma için çalışma standartları; yeni bir bakış açısı yaratma, değişim ihtiyacının farkına varma ve grupta yeni bir vizyon için destek kazanma için ilham vermektedir. Ek olarak, liderlik modelindeki Conger ve Kanungo (1987:638) çekici ancak olağanüstü vizyon, koruma, destek için yüksek kişisel risk, astların ihtiyaçlarına dikkat, güvenli ve coşkulu davranışlar ve sonunda paylaşmışlardır. Omar ve diğerlerinin buluşması (2013:347). Aktif ve cesur olmak için ilham ve cesaret veren davranış unsurları gözden geçirilmiştir. Toplantıda, konu uzmanlarından dönüşümcü liderlik özelliklerinin altı boyutu belirlenmiş ve konu uzmanlarından her bir maddeyi bu 100 maddelik kavramlar listesine veya diğerine karşılık gelen yedinci kategoriye dahil etmeleri istenmiştir. Sonuç olarak, mevcut altı boyutlu kategorizasyon, uzmanların% 80'inin onayı ile oluşturulmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 1990:111).



Şekil 1. Podsakoff ve diğerlerinin dönüşümcü liderlik modeli (1990:112)

Şekil 1'de gösterildiği gibi, dönüşümcü liderliğin boyutları vizyon oluşturma (vizyon netleştirme), uygun modeli sağlama, takımı hedeflerine ulaşması için motive etme, yüksek performans beklentileri, bu özel destek ve entelektüel motivasyon olarak tanımlanır. Vizyon inşa eden, lider vizyonu belirler ve izleyicilerle paylaşır;

davranışlarıyla izleyiciye örnek olacak bir lider; ortak bir amaç için çalışmak, takipçileri belirli bir hedef üzerinde çalışmaya yönlendirmek; yüksek performans bekleyen yönetici, takipçilerini beklentileri hakkında bilgilendirir ve bu beklentileri yerine getireceklerine dair güven ve güvenini gösterir; Bireysel destek, liderin hedef kitlesine saygı duyması ve onları dinlemesi ve onların kişisel gelişimini ihtiyaçlarına göre yönetmesi ve onları liderlerinin işlerinden beklentilerine meydan okumak için yaratıcı yollar bulmaya ve üretkenliklerini artırmak için yaratıcı yollar bulmaya teşvik etmesi anlamına gelir (Podsakoff ve diğerleri, 1990:113). Bu konuyu daha iyi anlamak için, liderliğin değiştirilmesi ile ilgili önceki bölümlerde tanıtılan kavramları özetlemek faydalı olacaktır, ancak bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik boyutları denilmektedir.

Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter "Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve Liderlik Güveni ve Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi" başlıklı 1990 tarihli bir makale yayınlamışlar ve Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter tarafından yürütülen dönüşümcü liderlik kavramı hakkında bilgi vermişlerdir. Araştırmada, son yıllarda dikkati çeken dönüşümcü liderlik kavramından bahsetmişler ve çeşitli tanımlar vermişlerdir. Dönüşümcü liderliğin çok boyutlu olduğuna inanmışlar ve bu temelde dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarını ölçmek için bir ölçek oluşturmuşlardır. Bir liderlik biçimi olarak, çalışanların davranışlarına aktif olarak katılmak gerekmektedir. Dönüşümcü liderler, çeşitli durumlara uyum sağlayabildikleri ve izleyicilerdeki etkinlikleri ile orantılı ilişkiler kurabildikleri için başarılı olmaktadırlar (Podsakoff ve diğerleri, 1990:114).

1.1.1.1. Vizyon Oluşturma

Dönüşümcü liderlerin temel özelliklerinden biri vizyona sahip olmalarıdır (Herman vd., 2013:8505). Vizyon sahibi liderler, takipçilerinin vizyon yaratmasını ve yeni fırsatları keşfetmesi için gerekli ortamı yaratmasını sağlamaktadırlar. Başkalarının gelecek vizyonlarını geliştirme ve ilham verme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:115). Vizyonu şekillendirmek, liderin vizyonu şekillendirmesi ve bunu izleyicilerle paylaşması anlamına gelmektedir.

1.1.1.2. Model Olma

Modelleme, dönüşümcü liderin benimsediği değerlerle uyumlu ve takipçilerinin değerlerini takip etmesini sağlayan davranış olarak tanımlanmaktadır

(Podsakoff vd., 1990:116). Modelin ölçütleri, örnek olarak liderin izleyiciye davranışını göstermektedir. İzleyiciler dönüşümcü liderin tepkilerini simüle etmektedirler (House ve Shamir, 1993:82)

1.1.1.3. Ortak Hedef İçin Çalışma

Ortak bir hedef doğrultusunda çalışmak, bir yöneticinin davranışıdır, çalışanlar arasında işbirliğini teşvik etmekte ve ortak bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:117). Ortak bir hedef için çalışmak, çalışanların etraflarında çalıştığı yöndür. Dönüşümcü liderler, izleyicilerini bir bütün olarak görür ve toplu kazanımları artırmaktadır. Dönüşümcü liderler, ekip üyelerinin bu yönde birlikte hareket ederek misyonlarına ulaşabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır (Shamir, 1999:1).

1.1.1.4. Yüksek Performans Beklentisi

Yüksek performans beklentileri, takipçilerinin mükemmellik, kalite ve yüksek performans beklentilerini ifade eden dönüşümcü liderlerin davranışlarıdır (Podsakoff vd., 1990:118). Performansa ilişkin yüksek beklentiler, liderin beklentilerini izleyiciye iletmesi ve bu beklentilere ulaşabileceğine olan inancını ve inancını vurgulamasıdır.

1.1.1.5. Bireysel Destek

Kişisel destek, izleyiciye saygı gösteren ve kişisel ihtiyaç ve duygularla ilgilenen dönüşümcü liderler davranışıdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:119). Diğer bir deyişle, kişisel destek dönüşümcü liderin çalışanalrın bakış açılarını dikkate alarak onların gelişimlerini sağlamak adına özel ilgi göstermesidir. Dönüşümcü liderlik, takipçilere saygı gösteren ve onlara kendilerini önemli ve değerli hissettiren yani duygulara hitap eden davranışlar içermektedir (Bass & Avolio, 2000:5).

1.1.1.6. Entellektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, çalışanları varsayımlarda bulunmaya, işleriyle ilgilenmeye ve daha büyük başarı elde etmenin yollarını düşünmeye teşvik eden dönüşümcü liderlerin davranışlarıdır (Podsakoff ve diğerleri, 1990:120). Buna ek olarak, günlük çalışmalarından yeni fikirler geliştirirler ve bunları izleyicilere açık bir şekilde iletirler (Bennett ve Percy, 1994:30). Entelektüel uyarımı problem çözerken zeka, akılcılık ve dikkat olarak da ele alabilmekte, böylece lider sizi takipçiler için

fikirler sorgulayabilmektedirler. Çalışanlar, üretkenliği artırmak için fikir oluşumunu teşvik ederler ve çalışanların sorunlarını çözmenin tek yolu mutlak değildir, böylece insanlar çözümlere sahip olabilmektedir (Bass ve Avolio, 1990:232).

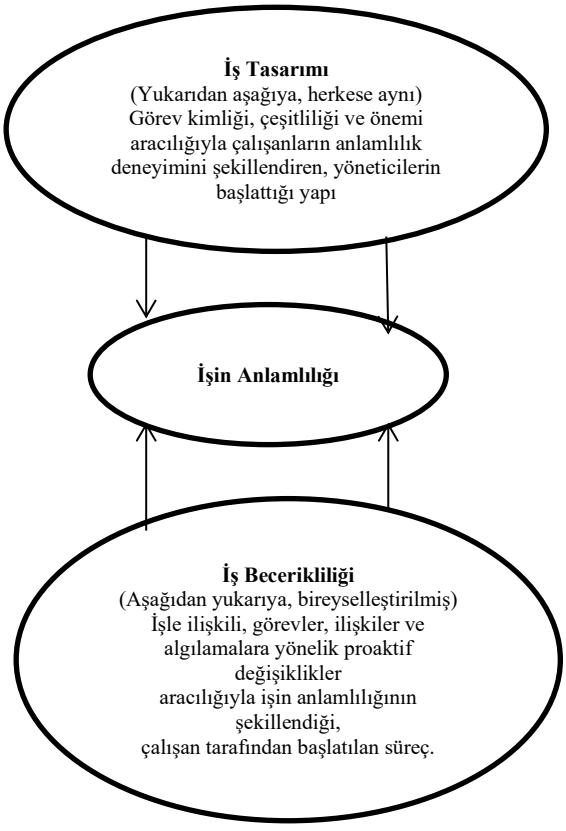
Lider, zekâ yoluyla davranışı teşvik ederek, dinleyicisini sorunları yeni yollarla çözmeye teşvik eder ve zekâ sayesinde yaratıcılığın kullanımını vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderler becerilerin, yeteneklerin ve stratejilerin hangi varsayımları temel aldığını sorgulamakta, onları tekrar düşünmeye ve yeniden tanımlamaya teşvik etmektedir. Problemleri farklı açılardan çözmelerini, yeni ve farklı şekillerde çözmelerini sağlar ve yeni yöntemler benimsemelerini teşvik eder (Akbolat vd., 2013: 35).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ BECERİKLİLİĞİ

2.1. İş Becerikliliği Kavramı

İş becerikliliği kavramı ilk defa 2001 yılında New York Üniversitesi Yönetim Okulu'nda profesör olan Amy Wrzesniewski ve Michigan Üniversitesi'nde işletme profesörü olan Dutton tarafından tanıtılmıştır. Wrzesniewski ve Dutton, iş etiğinin "çalışanların günlerini, işyerlerini ve ilişkilerini gerçekleştirmek için kullandıkları bir hammadde olarak ortaya çıktığını, dolayısıyla ödevlerini yaptıklarını" ifade etmişlerdir. Bireyin psikolojik yapısında deneysel dünyanın oluşturduğu önemli örüntüleri belirleme yaklaşımına dayanmaktadır. Bundan yola çıkarak, iş becerilerini, kişinin işlevini ve sınırlarını değiştirmesini sağlayan fiziksel ve bilişsel değişiklikler olarak tanımlamıştır (Akın vd., 2014: 12).



Şekil 2. İş Tasarımı ve İş Becerikliliği Arasındaki Etkileşimin, Çalışanların Anlamlılık Deneyimini Şekillendirmesi (Berg vd., 2010)

Şekil 2.'de de görüldüğü üzere Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından önerilen iş becerikliliği modelinde, çalışanların yerine getirdikleri işlerini düşünerek ve farklı şekillerde yaparak iş deneyimlerinde kendilerini önemli gördüklerini bulmuşlardır. Bu nedenle, yukarıdan aşağıya iş tasarımının, çalışanların deneyimlediği anlamın yalnızca bir parçası olduğuna ve diğer kısmın, işçiler tarafından işteki beceriklilikle şekillendirildiğine inanırlar (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 185).

İş tasarımı, geleneksel olarak yukarıdan aşağıya bir yönetim sürecidir ve bu pozisyonlar için doğru bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişiler seçilir. Bu pozisyondaki insanların etkisi minimaldir. İş yeniden tasarımı genellikle yöneticilerin iş görevlerini veya rollerini değiştirmesini içerir. Diğer yandan iş becerikliliği, insanların kendi ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerini aktif olarak göz önünde bulundurarak işlerinde yaptıkları değişikliktir (Tims vd., 2012: 173).

İş becerikliliği son yıllarda daha fazla araştırma konusu olmasına rağmen, benzer bir yaklaşımın 30 yıl önce Kulik, Oldham ve Hackman (1987) tarafından önerildiği görülmektedir. Buna göre işyeri yeniden yapılandırma sürecinin, işverenlerin ihtiyaç ve yeteneklerini dikkate alarak, çalışanların sürece aktif olarak katıldığı katılımcı bir yaklaşımla gerçekleştirilebileceğini öne sürmüştür. Araştırmacılar bazı durumlarda çalışanların yönetim hakkında fazla bilgi sahibi olmadan işlerini değiştirebileceklerine dikkat çekmişlerdir.

Tims ve ark., (2012) tarafondan yapılan çalışmalar iş becerikliliğine ilişkin alanyazınının temeli olarak kabul edilebilir. Önerilen iş becerileri modelinde iş becerileri, çalışanların iş kaynaklarını ve iş gereksinimlerini aktif olarak değiştirme ve iş özelliklerini uyarlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Önerilen modele göre çalışanlar, yönetimin tanımladığı iş tanımından ayrılmakta ve işlerinde tutkularına, becerilerine ve ilgi alanlarına göre çeşitli değişiklikler yapmaktadır.

İş becerikliliğinin toplam dört boyutu olduğu kabul edilmektedir. İş becerikliliğinin iki boyutu iş kaynaklarındaki artışla, diğer iki boyutu ise iş taleplerindeki artış veya azalışla ilgilidir. Bu boyutlar şunlardır: (1) sosyal hizmet kaynaklarının boyutunu artırmak, (2) iş kaynaklarının içeriğini artırmak, (3) ilginç iş gereksinimlerinin boyutunu artırmak ve (4) engelleyici iş gereksinimlerinin boyutunu azaltmak. Önerilen ilk üç boyut iş davranışını iyileştirmeyi amaçlarken, ikincisi iş davranışını azaltmayı amaçlayan bir ölçüdür (Cheng ve diğ., 2018: 78).

2.1.1. Wrzesniewski ve Dutton (2001) Tarafından Önerilen İş Becerikliliği Modeli

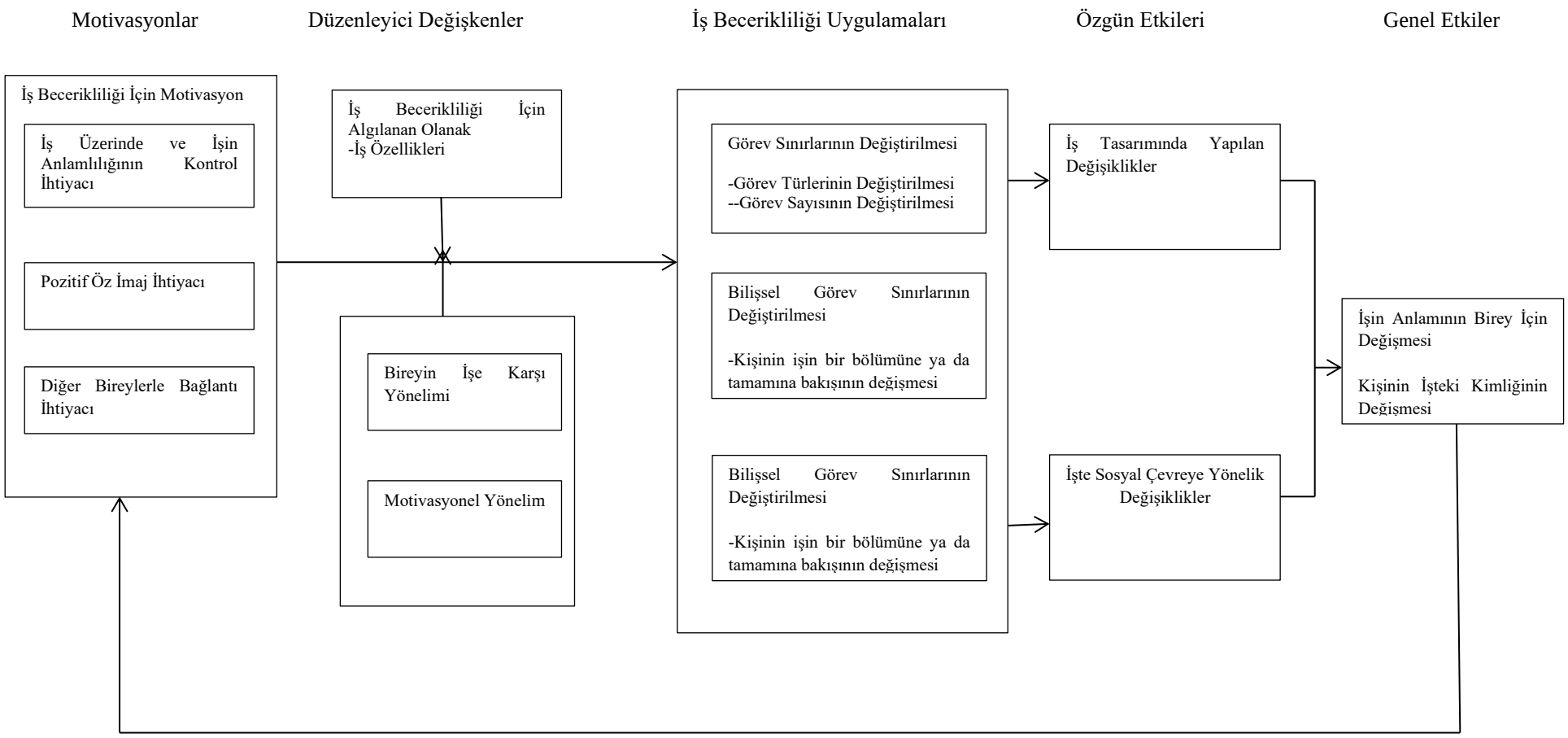
Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından geliştirilen durum çalışması modeli aşağıdaki Şekil 3'de gösterilmektedir. Bu model, iş oluşumunu ve iş yaratma için algılanan fırsatları ortaya çıkaran motivasyonun etkisini vurgular. İşin ve çalışanın kişisel özellikleri, işin oluşumunu ortaya çıkaran istekler ve işin oluşumu arasında moderatör rolü olduğu ileri sürülmektedir. İstihdam yaratmak için yaratılan birçok fırsat karşısında çalışanların iş yaratma özelliklerinin arttığı ifade edilmektedir.

Bir iş profesyonelinin becerilerinden biri, işi profesyonelce yapmaktır. İş özellikleri teorisi, bir kişinin konumunu daha anlamlı bulmasının birkaç yolu olduğunu öne sürer (Cheng ve diğ., 2016: 20).

İnsanların işlerinde daha fazla beceri (beceri çeşitliliği) kullanabilmeleri ve aynı kişi tarafından yapılma derecesi (görev kişiliği) işin anlamını belirleyecektir. Ayrıca, insanların çalışmalarının başkaları üzerindeki etkisini (sorunun önemini) gördüklerinde, çalışmalarının daha anlamlı hale geldiği de tartışılmaktadır. Bu noktadan hareketle, bireylerin işteki öneminin artırılması için iş bildiriminde bulunması gereken yükümlülüklerin iş sayısı, kapsamı ve türüne göre değiştirilmesi önerilmektedir. Örneğin, kişi kendini yorgunluktan korumak için çok az şey yapabilir veya işinin dışında çeşitli şeyler yapmak için kendi yolunun dışına çıkabilir (Ingusci, 2016: 676).

İlişkisel beceriler, iş becerilerinin başka bir kullanımı, bir kişinin işyerinde başkalarıyla olan ilişkisinde niteliksel veya niceliksel bir değişikliktir. Böylece, bir kişi işyerinde başkalarıyla kimin ve ne kadar etkileşime girdiğini değiştirmektedir (Karabey ve Kerse, 2017: 909).

Aslında araştırmalar, birbirlerine güvenen ve olumlu sonuçlar gören insanların işe katılım ve olumlu tutumlar gibi daha iyi sonuçlara sahip olduğunu göstermiştir. Örneğin, veri işlemeden sorumlu bir çalışan, yeni gelenlere gönüllü eğitim vermek istemektedir (Karatepe ve Eslamlou, 2017: 35).



Şekil 3. İş Becerikliliğinin İlk Önerilen Modeli (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 182)

Girişimcilik başka bir pratik, bilinçli beceridir. Diğer uygulamalardan farklı olarak, yapılan işle ilgili zihinsel yetenekte fiziksel bir değişiklik olmamaktadır. Ancak, kişi işe karşı tutumunu değiştirir ve işinde anlam bulmaktadır. Eğitimsel yeterlilik, bir kişinin işinin bir kısmına veya tamamına ilişkin vizyonunu değiştirebilmektedir. Bazı durumlarda bilinçli olmasına rağmen, bilişsel yeteneğin kişinin davranışını etkilediği gösterilmiştir. Araştırmalar, insanların işlerine yönelik tutumlarının iş deneyimlerini önemli ölçüde değiştirebileceğini göstermektedir. Örneğin, bazı bakıcılar hastaların kendilerini koruyabileceklerini kabul etmektedirler (Petrou vd., 2012: 1120).

Özellikle son yıllarda iş becerikliliği literatüründe bir artış olduğu görülmektedir. Bu artışın, iş taleplerinin kaynağı modeline dayanan iş becerikliliği kavramının, çalışma ortamını iş sonuçlarını birbiri ile bağlayan son derece önemli bir araç olarak sunmasından kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Daha pasif bir etkiye sahip olduğu düşünülen bilişsel unsurlar önceki çalışma modellerinde yer almamaktadır (Rudolph vd., 2012: 112).

2.1.2. İş Talepleri ve Kaynakları Temelli İş Becerikliliği Modeli

İş becerikliliğinin 4 boyutlu olması önerilmiştir ve iş becerikliliğinin iki bileşeni artan işgücü kaynakları ile diğer iki bileşeni ise artan veya azalan iş talepleri ile ilgilidir. Bu bileşenler (1) sosyal iş kaynaklarında artış boyutu, (2) yapısal iş kaynaklarında artış boyutu, (3) merak uyandırıcı iş taleplerini artırma boyutu ve (4) engelleyici iş taleplerini azaltma olarak isimlendirilmektedir. Önerilen ilk üç boyut işyeri davranışını iyileştirmeyi, son boyut ise iş davranışlarını azaltmayı amaçlamaktadır (Slemp, Vella-Brodrick, 2013: 126).

2.1.2.1. Yapısal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

Kaynak koruma teorisinde belirttiği gibi, bir kişi ancak yeterli kaynaklara sahipse gereksinimleri karşılayabilir. Bu yüzden insanlar çalışma kaynaklarını arttırmaya ve korumaya çalışıyorlar. İş becerikliliğinin yapısal ölçeği çeşitli biçimlerde görünmektedir. Yapısal çalışma kaynaklarının çoğaltılması, kişisel gelişim, öğrenme ve büyüme gibi yollarla olabilmektedir. Ayrıca, insan işinde özerkliği artırarak veya kullandıkları çeşitli meslekleri zenginleştirerek yapısal kaynakları artırabilir, böylece iş özellikleri teorisinde önerilen özelliklerde çeşitli farklılıklar yapabilir (Bakker, 2017: 321).

Böylece bu işi daha iyi hale getirmeyi ve iş gereksinimlerini daha iyi karşılamayı amaçlamaktadır. Örneğin, bir kişi kendi kuruluşundan belirli konularda eğitim talep ederek işini daha etkili hale getirmeye çalışabilir. Aynı şekilde daha fazla bağımsızlık kazanmak için işini farklı şekillerde değiştirebilir (Lyons, 2008: 25).

2.1.2.2. Sosyal İş Kaynaklarını Artırma Boyutu

İş kaynaklarından biri sosyal iş kaynaklarını artırma boyutudur. Sosyal iş kaynaklarındaki artışın ölçüsü, işin sosyal yönleri ile ilgilidir. Çalışan, yöneticilerinden veya meslektaşlarından geri bildirim, tavsiye veya destek isteyerek sosyal iş kaynaklarını artırmayı amaçlamaktadır. Yöneticiden performans hakkında geri bildirim istemek veya iş arkadaşlarından iş hakkında destek istemek, sosyal iş kaynaklarındaki artışa bir örnektir (Morrow ve Conger, 2018: 20).

2.1.2.3. Merak Uyandırıcı İş Taleplerini Artırma Boyutu

Üçüncü kriter, merak uyandırıcı iş gereksinimlerinin sayısını artırmak, kişinin projelere katılımı için daha fazla sorumluluk alması, zor veya stresli olsa bile daha olumlu veya olumsuz sonuçlara katlanmasıdır. Bu nedenle, insan işi daha merak uyandırıcı bulmaktadır. Aslında araştırmalar, iş tatmininin daha az keyif ve daha az tatmin ile arttığını göstermiştir. Merak uyandırıcı iş gereksinimleri, yeni bilgiler öğrenme ve beceriler kazandırma konularında insanları daha zor hedeflere götürebilir. Örneğin, birey yeni bir projeye katılarak yeni beceriler kazanabilir. Ayrıca İş Talep Kaynakları Modeli'nde de belirtildiği gibi yeterli kaynağın olması önemlidir (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017: 165).

2.1.2.4. Engelleyici İş Taleplerini Azaltma Boyutu

Dördüncü boyut, engelleyici iş ihtiyaçlarının azaltılmasıdır, çünkü iş ihtiyaçları zihinsel, fiziksel ve duygusal düzeyde yüksek olduğundan, kişi aktif olarak bu ihtiyaçları azaltmaya çalışır. Bir kişinin uzun vadeli iş ihtiyaçları ve az iş kaynağı olduğunda, yorgunluk gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Böylece kişi, engellenen iş başvurularının sayısını azaltarak kendisini olumsuz durumlardan korur. Örneğin, bir kişi daha az çalışabilir ve aile kavgalarını azaltabilir. Bir sonraki bölümde iş talep ve kaynakları modeli tartışılacaktır (Shin vd., 2018: 22).

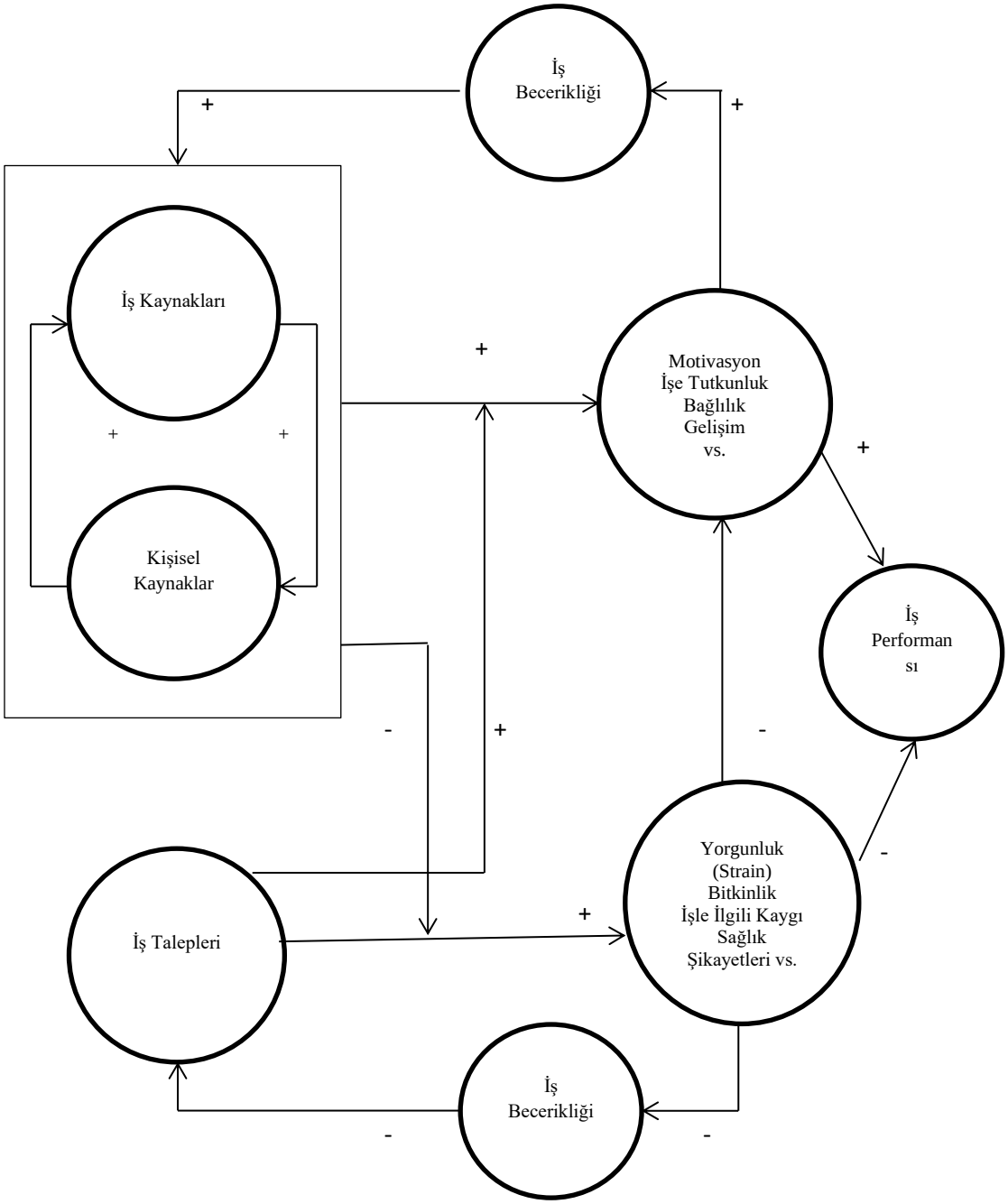
2.1.3. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (JD-R)

İş talepleri ve kaynakları modeli, iş tasarımı öğelerinin işyeri sağlığı ve performansı üzerindeki etkisinin kapsamlı bir görünümünün temelidir. Bu modelde her bir iş özelliği, bir iş arzusu veya bir iş kaynağı olarak sınıflandırılabilir. İş talepleri ve kaynakları modelinde her ortamın kendine has özellikleri olduğu söylenmekte ancak bu çeşitliliğin tek bir modelde desteklenmesi önerilmektedir. Modelde, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi (Şekil 3), model, işe alım ve yorgunluk gibi olumsuz süreçler ile performans üzerindeki etkisi gibi motivasyonel güçlendirme süreçleri arasındaki etkileşimi göstermektedir. Örneğin, konumuz olan iş becerikliliğinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Niessen vd., 2016: 1287).

Modelin iki temel özelliğinden birincisi, işin kaynaklarının, bir kişiyi hedeflerine ulaşmak, gelişmek ve öğrenmek için motive eden psikolojik, fiziksel ve sosyal yönleri olarak tanımlanmasıdır. İş talepleri, psikolojik ve fiziksel çaba gerektiren, bu nedenle çalışan ve çeşitli maliyetler gerektiren bir işin parçasıdır (Bipp ve Demerouti, 2015: 631).

Diğer modellerden farklı olarak iş talebi, işgücü talebi modeline göre iş yükü ve zaman baskısı gibi nicel değişkenlerin yanı sıra iş stresi, duygusal ihtiyaçlar ve stres gibi niteliksel faktörleri ve iş belirsizliğini de içermektedir. Model, kişisel kaynaklara sahip olmanın bireyin iş ihtiyaçlarını daha iyi karşılamasını ve daha iyi performans göstermesini sağlayabileceğini öne sürüyor (Zito vd., 2019: 1176).

Bu modele göre, düşük kaynaklar, yorgunluk ve kaygı gibi çeşitli olumsuz sonuçlara sebep olurken, yüksek iş talepleri ve iş kaynakları, çalışanlarda yüksek motivasyon ve çalışma gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Bireysel kaynakların modelde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kişisel kaynaklar, bir kişinin çevresini etkileme, kontrol etme ve onu daha akıllı hale getirme yeteneğidir (Zhang ve Parker, 2019:).



Şekil 4. İş Kaynakları ve Talepleri Modeli (Bakker ve Demerouti, 2007: 309)

Yeterli kişisel kaynaklara sahip çalışanlar, iş kaynaklarını artırabileceklerini iddia ederler. Örneğin, aktif bir kişiliğe sahip çalışan, kendi organizasyonunda eğitim alarak performansını iyileştirebilir. Şekil 4'te gösterildiği gibi, bireyler çalışabilirlik yoluyla iş kaynaklarını, iş gereksinimlerini ve bireysel kaynaklarını artırmaya teşvik edilir. İş becerikliliği gibi belirli bir iş düzeyinin başka tasarım akışları var gibi durmaktadır. Araştırmacılara göre iş becerikliliği kavramı iş tasarım teorisine

dayanmaktadır ve iş becerikliliği kavramı "iş kaynak modeli"ne göre değerlendirilebilir ve tanımlanabilir (Shusha, 2014: 140).

JD-R modelinde, iş gereksinimleri her zaman işin fiziksel veya zihinsel güç gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen fiziksel, sosyal ve organizasyonel yönleri için geçerlidir; İş kaynakları, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilgili iş gereksinimlerini azaltan ve kişisel gelişimi artıran iş özellikleriyle ilgilidir (Lee ve Lee, 2018: 277).

Bu modele göre, işle ilgili iş becerileri, çalışanların iş kaynaklarını arttırır, iş taleplerini azaltır ve iş taleplerini kaynaklarla uyumlu hale getirir. JD-R modelinden iş; Fiziksel, organizasyonel veya sosyal düzeyde iş gereksinimlerini (örneğin ağır iş yükleri ve zaman baskıları) ve iş kaynaklarını (örneğin bağımsızlık ve geri bildirim) uyumlu hale getirmek için işin özelliklerinde gerekli değişikliklerin yapılması gerekir. JD-R modeli ile iş becerileri tartışırken bu kavram 4 boyutta değerlendirilmiştir: İş kaynaklarının sayısını artırmak, sosyal hizmet kaynaklarının sayısını artırmak, ilginç iş taleplerinin sayısını artırmak ve önleyici çalışma görevlerinin sayısını azaltmak (Leana vd., 2009: 1169).

2.1.4. İş Becerikliliğine Benzer İş Yeniden Tasarlama Yaklaşımları

Üç değişik iş becerikliliği tespit edilmiş ve sözkonusu unsurlar aşağıda açıklanmıştır (Kim vd., 2018: 1863):

a) Kaynak arama: Katılımcının veya bilgi verenin davranışını ifade eder (meslektaşlarından ve amirlerinden tavsiye istemek ve çalışmanın sonucu hakkında yorum yapmak) (Kerse, 2017: 283).
b) İşin zorlayıcı olmasını talep etme: Değişen iş arzusu (bir iş için daha fazla sorumluluk almak, yeni bir iş istemek gibi) iş arzusu yaratır (Dominguez vd., 2018: 10).
c) Talepleri azaltma: İş, duygusal, zihinsel ve fiziksel talepleri azaltmayı, iş yükünü ve zaman baskısını azaltmayı (iş yükleri açısından çok ihtiyaç duyulan iş yükünü hafifletmeyi) içerir (De Beer vd., 2016: 400).

İş becerikliliğinin çok boyutlu bir yapıya ait olduğunu ve literatürde yaygın olarak kabul edildiğini savunan Slemp ve Wella-Brodrick'e (2013: 129) göre, probleme hâkimiyet, zihinsel yeterlilik ve ilişkisel yeterlilik olmak üzere gruplara

ayrılmaktadır. Diğer bir deyişle; çalışmalarının kapsamını 3 şekilde değiştirerek işlerini başardıklarını iddia ederler. Bu uygun kriterler aşağıda açıklanmıştır:

a) Görev becerikliliği: İş sorumluluğunda harcanan miktarı ve zamanı değiştirmeye yönelik önlemleri içerir. Bu tür kaynakların çalışanları, az ya da çok iş yaparak, işlerinin kapsamını değiştirerek ve işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için kullandıkları araçları değiştirerek işle ilgili sorunları aktif olarak ele alırlar. Bu nedenle, yapılan görevlerin biçiminde ve sayısında (örneğin, kişinin yetenek ve ilgilerine göre yeni görevlerin tanımlanması) bazı değişiklikler yapılır ve kişisel ihtiyaç ve becerilere uyarlanır (Bipp ve Demerouti, 2015: 632)
b) Bilişsel beceriklilik: İş sorumlulukları ve işyerleri arasındaki ilişkinin amacını ve anlamını hissetmek ve açıklamak için çalışanın zihniyetindeki bir değişiklik. Eğitimciler tutumlarını değiştirir ve işe karşı tutumlarını değiştirir (örneğin, bir hastane temizlikçisi hizmetçiyi yalnızca temiz olmak için bir araç olarak değil, aynı zamanda hastalara yardım etmek için de bir araç olarak görür). Eğitimciler, işi değerlendirerek ve neyin iş olup neyin olmadığı hakkında fikirler geliştirerek daha geniş bir iş anlayışına sahip olurlar. Ayrıca çalışan kim olduğunu ve yaptığı işin neden önemli olduğunu değerlendirebilir. Bu değerlendirmeler sayesinde yaptığı işte bir kişilik yaratır ve bunun sonucunda işin kişisel anlamını değiştirir (Chen ve diğ., 2014: 21).
c) İlişkisel beceriklilik: İşyerinde başkalarıyla ilişkilerin niceliğini ve niteliğini değiştirmekle ilgilidir. Bu tür yetkin çalışanlar, işyerinde diğer çalışanlarla ilişkiler oluşturmak, sürdürmek, değiştirmek ve iptal etmek için çalışır. Başka bir deyişle, bu beceri, çalışanın işyerindeki diğer çalışanlarla olan ilişkisini yansıtır (örneğin, işyerinde benzer beceri ve ilgilere sahip çalışanlarla arkadaşlıklar kurma) (Demerouti, 2014: 237).

Wrzesniewski ve ark. (2013: 281) yukarıda açıklanan her üç iş becerisi türünün de birbirini tamamladığını ve çalışanların bu türlerden herhangi birini işlerinde kullanabileceğini savundu. Bu beceriler, farklı seviyelerdeki çalışanlar tarafından farklı rollerde gösterilebilir.

Bu, davranışsal personelin çalışmalarını izlemesine, çalışmalarını anlamasına ve diğer çalışanlarla etkili ilişkiler kurmasına olanak tanır. Bu durumda çalışan, işte pasif bir unsur olmaktan çıkar ve aktif rol oynar. İstihdam becerileri bu nedenle bir

çalışanın işle ilgili stresinin üstesinden gelmede etkili bir rol oynar. İş tasarımı teorisine göre, bir çalışanın işi, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacak şekilde yaratıldığında, bir çalışanın işine ve işine daha fazla zaman ve çaba harcanabilir (Demerouti vd., 2015: 87).

2.1.5. İş Becerikliliğinin Öncülleri

2.1.5.1. Bireysel Faktörler

İş becerikliliğini öncülleri dâhilinde bireysel faktörler, kişisel özellikler (büyük beşli kişilik), düzenleyici odak ve öz yeterlilik kapsamında ele alınacaktır. Durumsal faktörler kapsamında ise özerklik, iş baskısı ve birey iş uyumsuzluğu ele alınacaktır. Bilindiği üzere büyük beşli kuramına göre kişilik, nevrotizm, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarından oluşmaktadır (Lu vd., 2014: 142).

İş becerikliliği geçmişte bireysel faktörler, kişisel özellikler (beş büyük kişilik), öz yeterlilik ve düzenleyici odak açısından tartışılacaktır. İş baskısı, özerklik ve bireysel faaliyetlerin uyumsuzluğu gibi faktör sağlığı faktörleri tartışılacaktır. Görünen o ki, ilk beş kişilik ayrıcalık, nevrotiklik, anlaşma, sorumluluk ve deneyime açıklıktan oluşuyor (Mattarelli ve Tagliaventi, 2012: 10).

Beş büyük birey ve çalışma yetenekleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma vardır. Güney Afrika'da 246 yöneticinin katıldığı Bell ve Njoli (2016: 11) tarafından yapılan bir araştırma, kişiliğin beş boyutunun hepsinin genel performansı yordadığını buldu. Bu çalışmada, büyük beşlinin beş boyutu ile engelleyici iş taleplerini azaltma boyutları arasında önemli bağlantılar bulundu.

Bununla birlikte, 5 çalışmanın meta-analizi, genel performans ile nevrotiklik arasında hiçbir bağlantı bulamadı. Tartışma, anlaşma, hesap verebilirlik ve uygulamaya açıklığın diğer boyutlarıyla önemli ilişkiler bulundu. Beş büyük şahsiyet arasında iş kapasitesinin artması, özellikle inşaat işi kaynaklarının artması ile ilginç iş gereksinimlerinin artması arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Nielsen ve Abildgaard, 2012: 365).

Öz yeterlik kısaca kişinin bir işi yapabileceğine olan inancıdır. Öz yeterliğin kişilerin kendilerine inanmasını sağlayarak engellere daha dirençli hale getireceği, bu sebeple öz yeterliği yüksek bireylerin daha fazla iş becerikliliği yapacaklarını düşündürtmektedir (Petrou vd., 2015: 365).

Farklı sektörlerden 47 çalışan üzerinde gerçekleştirilen ve 5 gün boyunca çalışanlardan veri toplanan araştırmada, iş performansı ile öz-yeterlik arasında ilginç sonuçlara ulaşıldı. Araştırmalar, bireylerin kendilerini yalnız hissettikleri günlerde yeni bilgiler öğrenerek ve işlerini zenginleştirerek iş yapma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur (Slemp vd., 2014: 957).

Almanya'nın farklı sektörlerinden çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, öz yeterlilik ile genel performans arasında pozitif bir ilişki buldu. Ayrıca probleme hâkim olma ile bilinçli hâkimiyet ve öz-yeterlik arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen, işle ilgili hâkimiyet ile bir ilişki bulunamamıştır (Vogt vd., 2016: 353)

Meta-analiz yönteminde iş becerikliliği ve öz-yeterlik arasındaki ilişki, kendini açığa vurma ile performans ölçütleri, öz yeterlilik ölçütleri, iş sosyal kaynaklarını arttırma ve eğlence arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu göstermektedir. İş talepleri, engelleyici iş talepleri dışındaki kriterler, iş becerikliliğinin boyutlarıdır (Alonso vd., 2019:74).

İş becerikliliğini etkileyen bir diğer faktör de düzenleyici dikkattir. Araştırmaların düzenleyici odak teorisi ve performans arasındaki ilişkiyi incelediği gösterilmiştir. Regülatör odağı ikiye bölmektedir. Reklam büyüme, gelişme ve başarıya odaklanırken, önleme ve düzenleyici dikkat güvenlik, kayıp önleme ve hesap verebilirlik gibi kavramlara odaklanır. Düzenleyici odak, iş performansını etkileyen önemli bir değişkendir (Bavik vd., 2017: 364).

368 polis memurunun katıldığı üç dalgalı bir anket, mevzuata yakınlığı olan personelin daha fazla performans gösterdiğini ve mevzuata uyumlu personelin organizasyonel değişikliği bildirme olasılığının daha düşük olduğunu buldu. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel iletişimin yetersiz olduğu örgütlerde, güvenliğe ve taahhütlere önem veren çalışanların bile çalışmaya motive olduklarını göstermektedir. 12 çalışmanın meta-analizinde, her iki düzenleyici dikkatin de genel performans ile anlamlı bir pozitif ilişkisi olduğu bulundu (Bell ve Njoli, 2016: 10),

2.1.5.2. Durumsal Faktörler

5 günlük bir çalışma ile iş becerikliliği ve iş baskısı arasındaki ilişki incelendiğinde, günlük iş baskısı ile günlük iş kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kadar iş kaynaklarında ve ilginç iş taleplerinde bir artış bulunmuştur Araştırmacılar, yüksek stresli günlerde çalışanların yasak olduğu iş yüklerinin sayısını

azaltmanın, aralarında bir bağlantı olmayabileceğinden uzun vadede daha fazla iş yükü yaratabileceğine inanmaktadır (Berdicchia, 2015: 20).

İnsan özerkliği ile iş becerikliliği arasındaki bağlantı literatürde sıklıkla araştırılmaktadır. Araştırmacılar, düşük gelirli işlerde insanların işlerini daha anlamlı hale getirmek için daha çok çalıştığını belirtmişlerdir (Berdicchia ve Masino, 2017: 14).

Çeşitli ABD çocuk bakım merkezlerinde çalışan 232 öğretmenin katıldığı bir ankette öz yeterlilik ve iş becerikliliği test edilmiştir. Öğretmenlerin bağımsızlığı ne kadar yüksekse, çalışma yeteneklerinin de o kadar büyük olduğu tespit edilmiştir (Bhutta vd., 2018: 66).

Hollanda'da arka arkaya 5 gün boyunca farklı sektörlerden 95 kişiden veri toplayan çalışma, özerkliğin ve iş baskısının iş becerikliliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu nedenle, özerkliğin ve iş baskısının yüksek olduğu günlerde iş performansı, kaynak artış ölçüsü ile en güçlü ilişkiye, en zayıf orana ise engelleyici iş taleplerindeki azalma ölçüsüne sahiptir (Gashi Tresi ve Mihelič, 2018: 1362).

ABD'de ilaç üretimi ve satışı ile uğraşan ve işyeri ile sürekli temas halinde olan 138 kişinin bağımsız olmasının yanı sıra önemli ve olumlu bir çalışma tutumu sergilemiştir. Öte yandan, bir kişinin işi ile sürekli temas halinde olan kişi ne kadar önemliyse, çalışma yeteneğinin o kadar düşük olduğu tespit edilmiştir (Kanten, 2014: 113).

Buna dayanarak araştırmacılar, performanslarını geliştirmek isteyen yöneticilerin sadece kişisel faktörleri değil, o kişiyle sürekli temas halinde olanları da göz önünde bulundurmaları gerektiğini önermektedir. Profesyonel ve iş uyumsuzluğu konusunda eksik olan çalışanlar, yaratıcılık yoluyla uyumsuzluğu azaltmaya çalışmak için teşvik edilir (Kerse, 2017: 284).

Tayvan'da 246 tam zamanlı otel çalışanıyla yapılan bir anket, iş değişikliğinin, bireyin iş uyumsuzluğunun aracılık rolü aracılığıyla bağlılığı etkilediğini bulmuştur (Chen, Yen ve Tsai, 2014).

Bu ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, iş becerikliliğinin bir kişinin iş uyumsuzluğu ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Niessen, Weseler ve Kostova, 2016).

Bazı araştırmacılar, profesyonel olarak uyumlu olmayan kişilerin iş becerikliliğine daha fazla odaklanma eğiliminde olduğunu savunuyorlar (Wang ve Bakker, 2017).

Bir meta-analiz çalışması, iş özelliği modelinin iki yönünün, bağımsızlık ve işteki baskının, genel işyeri yönetimi ile olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, başarısızlık durumlarında takdir yetkisi boyutu ile performans gereksinimlerinin kapsamı arasında böyle bir ilişki bulunamamıştır. Aşağıdaki bölümler, işe bağlılık, iş tatmini ve iş performansı gibi iş ipuçlarının sonuçlarına odaklanmaktadır (Kim vd., 2018: 1864).

2.1.6. İş Becerikliliğinin Sonuçları

İş becerikliliği işyerindeki pek çok önemli sonuç üzerinde etkilidir. Hollanda'da yapılan araştırmalar, iş becerikliliği söz konusu olduğunda sosyal, yapısal ve kazançlı çalışanlara yönelik artan bir talep olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiyi günlük olarak inceleyen bir araştırma, günlük talepteki artışın günlük emeğe katılımla pozitif ilişkili olduğunu, ancak günlük talepte bir düşüş olduğunu bulmuştur. Hollanda'da polisler üzerinde yapılan çalışmada, iş talebi, sosyal motivasyon ve işgücü piyasasına katılım yönleri arasında pozitif bir ilişki ve iş arama eylemi ile negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Üç ülkede 940 kişiyle yapılan üçüncü bir araştırma, iş güvenliğinin istihdamın bir göstergesi olduğunu bulmuştur (Leana vd., 2009: 1170).

Finlandiya'da yapılan üç yıllık bir araştırma, çekici bir işin belirli bir düzeyde iş verimliliği gerektirdiğini, çalışan bağlılığını artırabilecek ve iş yorgunluğunu azaltabilecek bir strateji olduğunu bulmuştur. 48 çalışmanın meta analizi, istihdam ile genel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. İstihdam edilebilirlik ve ekonomi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiş, ancak sosyal hizmetler için daha fazla kaynak, daha fazla işgücü kaynağı ve daha çekici işgücü talebi ile negatif bir ilişki de tespit edilmiştir. İşgücüne olan korkunç talep azalmıştır (Lee ve Lee, 2018: 278).

Wrzesniewski ve Dutton (2001) engellilerin işlerini kendi başlarına değiştirdikleri için işlerinden daha memnun olacaklarını savunmuştur. Araştırmalar da tahminlerini doğruladı. İş tatmini ve iş performansı arasındaki bağlantıyı inceleyen bir araştırma, inşaat ve sosyal kaynaklar için performans artırıcı kriterlerin 2 ay sonra çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu buldu. Ayrıca ilginç iş

talepleri ile engelleyici iş taleplerinden doyumu artıran diğer iki boyut arasında böyle bir ilişki bulunamamıştır.

Aynı çalışmada iş becerikliliğinin işe tutkunluk ile iş becerikliliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, tükenmişlik arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. Değişik kreşlerdeki 232 öğretmen ile yapılan araştırmada, iş becerikliliğinin, iş tatmini, iş performansı ve iş aidiyeti üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu bulmuştur. Bu çalışmada, iş becerikliliği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Meta-analizde iş becerikliliği ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulundu. Bu ilişkinin önemli bir bölümünün yapısal iş kaynaklarından geldiği söylenmektedir (Radstaak ve Hennes, 2017: 10).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

3.1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı

Bu bölüm ilk olarak yenilikçi davranışın kavramlarını ve tanımlarını özetlemektedir. Ardından, inovasyon çalışmasının doğasını etkileyen spesifik, görevle ilgili, grup / görevle ilgili ve organizasyonel faktörler vurgulanmaktadır.

Yenilikçi haberler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Yeni programların, yeni ürünlerin, yeni hizmetlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması, iyi fikir sahibi bireylere veya gruplara bağlıdır. Bireylerin veya grupların yaratıcılığı, inovasyonun başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Amabile ve Kramer, 2007:72).

Kanter (1988:172), bir organizasyondaki inovasyonun, işyerinde yeni fırsatlar gören ve inovasyona katılan bireylerle başladığını savunmaktadır.

İnovasyon literatürüne bakıldığında, inovasyon sürecinin birden fazla küçük süreçten oluştuğu görülmektedir (Navickas ve Juzenas, 2013:1822). Kanter modelinde yenilikçilik aşağıdaki 5 adımdan oluşmaktadır (Kanter, 1988:173):

1. Beyin fırtınası
2. Fikri gerçeğe dönüştürmek için gerekli yapı oluşturulmakta ve gerekli desteği sağlamaktadır.
3. Yeni fikirlerin uygulanmasına yönelik uygulanabilir örnekler verme
4. Yeni örneklerle ilgili fikirlerin uygulanması
5. Bir organizasyonda yeni ürünler, süreçler veya yöntemler sunmak, satmak veya pazarlamak.

Kanter'in (1988:174) yenilik modeli, özellikle ilk süreci incelerken bireysel düzeyde bir sürecin olduğunu göstermektedir.

Birey inovasyon sürecinin her aşamasında, özellikle de fikir üretirken var olduğundan, tutumu ve motivasyonu şirketin inovasyon faaliyetleri için son derece önemlidir (Keng vd., 2013:177).

İnsanlar tutumların insanların davranışlarını belirleme potansiyeline sahip olduğuna inandıkları için, sosyal psikologlar hayattaki her şeyin insanların tutumlarına bağlı olduğuna inanmaktadırlar (Büte ve Tekarslan, 2010:21).

Artık iş tanımları daha açık ve daha fazla bilgiye dayanıyor, bu nedenle şirketler yeni fikirler üretmeli ve bunları ürünler, süreçler ve hizmetler oluşturmak için kullanmalıdır. İnovasyonu sürekli kılmak için çalışanların inovasyon ve inovasyon ruhuna sahip olması gerekmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010:23).

Gerçekler, başarılı inovasyonun iyi bir ekip çalışmasına, çalışanlara olan ilgiye, yaratıcılık için iyi bir ortama ve çalışanların maddi ve manevi çabalarının takdir edilmesine / tanınmasına bağlı olduğunu kanıtlamıştır (Navickas ve Juzenas, 2013:1823; Webb, 2010:67).

İş becerikliliği (job crafting) kavramı, Wrzesniewski ve Dutton (2001: 183) tarafından literatüre ilgi duyan kişilerin eserlerini fiziksel, zihinsel ve ilişkisel olarak ayırt ettiklerini ve kişisel özelliklerini uyarladıklarını açıklamaktadır. Yenilikçi iş davranışı, çalışanları yeni ürünler, yöntemler ve fikirler üretmeye yönlendirmektir.

Teorik araştırma ve endüstriyel araştırma alanında, diğer tüm alanlar gibi bu konunun da tekstil ve kimya alanlarında önemli bir yere sahip olduğu açıktır. Akkermans ve Tims (2017:8) "Kariyer Gelişimi: Kariyer Hazırlığı Becerileri Kariyer Başarısına Nasıl Bağlar" başlıklı bir kitap yayınlamıştır. Wrzesniewski ve Dutton (2001:184) tarafından kendi alanlarında çalışanların aktif sahiplerine yönelik bir anket; araştırılan örgüt ile becerikli işgücü arasındaki ilişkiye yönelik araştırmanın doğrudan dikkate alınmadığı öne sürülmüştür. Bunun nedenlerinden biri, insanların iş becerilerinin tek bir işte bazı farklılıklar bulacağını düşünmesi ve tasarıma bakıldığında genel bir kesim grubu olmamasıdır. Resmin bütününü incelerken, iş kendi beceri ve yetenekleriyle uyumlu olmasa bile kişinin işi kendisiyle uyumlu hale getirmeye ve yapılacak görevdeki iş becerisini gerçekleştirmeye çalıştığı varsayılabilir. Bilişsel tarafta, birlikte çalışılan insanlardan işle ilgili kişisel görüşlerini geliştirmek için destek sağlamaları istenilmektedir. Bunun nedeni, işin ve / veya çalışmanın odak noktasının işinin dikkatini dağıtmaması veya kendini yeniden inşa etmemesidir. Yukarıdaki durum, bir kişinin işine yönelik tutumunu etkileyebilir ve kişi ile işletme arasındaki uyumu artırabilir.

Seçkin (2019:889) yılında yaptığı “İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı araştırmasının çalışma süresi değişkeni ile önemli ölçüde ilişkili olmadığını bulmuşlardır. Bu nedenle,

araştırma sonuçlarımız bu çalışmada elde edilen verilerle tutarsızdır. Literatür araştırmasına dayalı olarak elde edilen veriler bu araştırmayı desteklememektedir.

Pradana and Suhariadi (2020:77) çalışmasında iş becerikliliği, işe bağlılık yoluyla yenilikçi iş davranışı üzerinde dolaylı olumlu bir etkisi vardır. Mesleki yeterlilik bilgisi, bu pozisyon için yeni olanaklar açmaktadır. Bu durumda sadece görev tanımına göre çalışan çalışanlar işte yenilik yapmayacaktır. Yukarıdaki anlayışa dayanarak, araştırmacılar, yalnızca iş tanımlarına dayalı iş tanımlarının, çalışanların elde tutulmasını etkileyebileceğini öne sürmüşlerdir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, araştırmacılar bu çalışmada sonuçlara varmış ve sorular sormuşlardır. Yenilikçi iş uygulamaları söz konusu olduğunda, işçiler açıkça yaratıcılıktan yoksundur. İş yaratıcılığının kolaylaştırıcısının rolünü analiz ederken, bunun yenilikçi iş davranışı üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu bulunmuştur, bu da yenilikçi davranış yaratmanın kısmen aracı olduğunu göstermektedir.

De Beer ve diğ.,(2016:403) çalışmalarında Güney Afrika bağlamında iş becerikliliğini ve bunun yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini ile ilişkisini incelemişlerdir. İş becerikliliği çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu için bu araştırma önemlidir. Güney Afrika'nın madencilik ve imalat sanayilerindeki kuruluşlardan (N = 470) birincil verileri toplamak için kesitsel bir anket tasarımı kullanılmıştır. Çok gruplu yapısal eşitlik modelinin sonuçları, iş yeteneği ölçeğinin orijinal dört faktörlü yapısının verilerle desteklendiğini, ancak iki iş ölçüsünün ayrımcı geçerliliği konusundaki endişelerden dolayı üç faktörlü bir yapıya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Beklentilerin aksine, işte yenilikçi davranıştaki düşüş, madencilik gruplarında iş tatmini için olumsuz bir belirleyicidir. Ayrıca sosyal hizmetin iki grubundaki yenilikçi davranışların artması da iş doyumunun önemli bir göstergesidir. Bir organizasyonda yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini için iş inovasyonunun önemini gösterir.

Robledo ve diğ. (2019:1376) tarafından çalışmada JD-R modelinin çerçevesini kullanan bu çalışma, iş becerikliliğinin aracılık rolünü test etmiştir. Birinci testte, yenilikçi iş davranışı, işkolik ve duygusal tükenme, ikinci testte iş becerikliliği; üçüncü testte ise gelişim, iş performansı ve iş tatmini incelenmiştir. Katılımcılar, farklı şirketlerde çalışan 443 İspanyol çalışan olarak belirlenmiştir. Sonuçlar, iş becerikliliğinin, yenilikçi iş davranışı ve bazı sonuçları (iş performansı ve gelişme) arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Özellikle, iş becerikliliğinin bileşeni

“yapısal iş kaynaklarının artırılması”, yenilikçi iş davranışı, gelişme ve iş performansı üzerindeki olumlu etkisine aracılık etmiş ve iş becerikliliği bileşeni "artan zorlu talepler", yenilikçi iş davranışının iş performansı üzerindeki olumlu etkisine aracılık ettiğini belirlemiştir.

Keng vd. (2013:178) yenilikçi iş davranışını "çalışanları yeni ürünler, yeni yöntemler ve yeni fikirler geliştirmeye yönlendirmek" olarak tanımlamıştır. Görüldüğü gibi, sürecin her aşamasında bireyler var olduğu için bu süreçlerdeki davranışları son derece önemli hale gelmiştir.

İnovasyon sürecinin tüm aşamalarında yenilikçi çalışma davranışının önemini açıklamak için, organizasyonel gelişim planı için bazı varsayımlar öne sürmek yararlıdır (Schneider ve diğerleri, 1996:9):

- İnsanlar kaynaklara sahip olduklarında ve organizasyonun büyümesini ve gelişmesini istediklerinde yaratıcı olabilirler.
- İnsanlar meslektaşları ve üstleriyle olan ilişkiye değer vermektedir.
- Çalışanların daha iyi performans göstermeleri için güven, destek ve işbirliğine ihtiyacı bulunmaktadır.

Kişilik tutumları ve motivasyonları, inovasyon sürecinin her aşamasında etkili olduğu için, inovasyon faaliyetlerinin başarısı için, yönetim ve örgütsel fonksiyonları yerine getiren personelin inovasyon motivasyonunu desteklemek için çevresel koşulların yaratılması esastır.

3.2. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

Janssen, yenilikçi iş davranışı; fikir üretmek, fikirlerin destekçilerini bulmak ve bunları üç adımda uygulamakla ilgilidir. İlk aşamada, fikir üretme aşamasında, bir kişi mevcut durumu veya sorunu değerlendirir ve çözmektedir. Bu aşamada yenilik ve bilgi transferi çok önemlidir. Uygulamanın son aşamasında, önce modele odaklanmanız ve ardından beklenen yeniliği uygulamanız gerekmektedir (Janssen, 2005:573).

Kanter (1988:175), yenilikçi iş davranışını tanımladığı modelde iki ana adımdan bahsetmiştir. İlk adım, fırsatları keşfetmek ve bunlardan fikir üretmektir. Bu aşamada çalışanlar benzersiz olacak, yeni fırsatlar ve faydalar keşfedecek ve mevcut sorunlara çözüm arayacak ve bulacaktır. Çalışanlar için aldıkları müşterilerle uzun

vadeli ilişkiler kurmak çok önemlidir. Önerilen fikirleri, başkalarının tartışabileceği, gösterebileceği ve tercüme edebileceği bir platforma getirin. İkinci aşamanın uygulama aşamasında ortaya konan fikirler diğer çalışanlar tarafından korunup desteklenerek uygulamaya konulmaktadır. Fikir ve fikir ne kadar uzlaşmazsa, uygulama aşaması o kadar yoğun olur. İş etkinliği inovasyon kitinin ilk bölümü, fırsatların veya sorunların ortaya çıkışını belirlemektir.

Drucker'a (1998) göre yedi ana kaynak belirtilmiştir. Başarı, başarısızlık ve planlanmamış durumlar, planlama ile uygulama arasındaki fark, belirlenen sorunlara veya başarısızlıklara cevap vermek için gereken süreç, pazar ve endüstri yapısındaki farklılıklar, işgücünün kalite ve kalitesindeki değişiklikler, kavramlar ve yenilikler bilgisidir.

Drucker'ın (1998) ikinci aşamasında, fikir üretme aşaması yeni pazarlara girmeyi, mevcut iş süreçlerini değiştirmeyi ve iyileştirmeyi ve yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi yoluyla belirli sorunlara çözüm bulmayı içermektedir. Üçüncü seviye manevi koruma seviyesidir; ikinci seviye manevi korumadır. Fikirleri keşfedin ve destek arayın, uyum sağlayın, sebat edin ve yenilikçi ve fikirleriyle tutarlı insanları dahil edilmektedir. Uygulamanın son aşamasında, çok fazla çaba gerekebilir ve sonuç odaklı uygulama uygulanabilir (Akt: Jong J., 2010:24).

De Jong ve Den Hartog (2010:25) araştırmalarında bu bağlamda incelenen konunun dört alt boyutu olduğunu belirtmişlerdir. O zamandan beri yapılan birçok çalışmada bu dört dereceli ölçek kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışı, öncelikle kuruluşun çözmesi gereken sorunu incelemeli ve soruna bir çözüm önermelidir. Bir sonraki aşamada, süreçte önerilen çözümlere destek aramak için bir girişimde bulunulacaktır. Son aşamada sorunun çözümü hayata geçirilir (Turgut ve Begenirbaş, 2013). Bu süreçten başlayarak, yenilikçi iş davranışı, birden çok aşamayı içeren kapsayıcı bir genel ifade olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, yenilikçi iş davranışının bu dört boyutundan bahsedilecektir.

De Jong ve Den Hartog (2010:26) tarafından yapılan araştırmalar, bu bölümde revize edilen kanunun dört basamaklı olduğunu göstermiştir. Bu dört boyutlu ölçümler, o zamandan beri bir dizi değişiklikte kullanılmıştır. Yenilikçi çalışmadan önce çözülmesi gereken bir çözüm olmalı ve bu çözüme bir çözüm getirilmelidir. Daha sonra, gelecekte geliştirilmekte olan çözümleri desteklemek için giriş bölümünde

bulunacaktır. Günün sonunda sorunun çözümü gerçek olmaktadır (Turgut ve Begenirbaş, 2013). Bu açıdan bakıldığında, yenilik, çok fazla anason içen bir kapsülün genel bir ifadesi olarak etiketlenebilir. Bu paylaşımda, inovasyon iş akışının bu dört yönü tartışılacaktır.

3.1.1.1. Araştırma

Yenilikçi çalışma, ortak çözümler değil, iş sorunlarını çözmek için farklı, yenilikçi ve daha etkili çözümler aramak anlamına gelmektedir. Araştırma, bu bağlamda bahsedilen dört aşamadan biridir ve aslında inovasyonun başlangıç noktası ve başlangıç noktasıdır (De Jong ve Hartog, 2010:27).

Bu aşamada çalışanlar, iş yerindeki mevcut sorunları çözmek için yeni yollar aramaktadırlar. Böylelikle bu sadece çalışanların kuruma olan bağlılığını artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyon çalışanlarının organizasyon için daha etkili iş çözümleri geliştirmesine de olanak tanımaktadır. Burada esas olan, organizasyonda çalışan bireylerin, organizasyonun karar vermek için karşılaştığı sorunların farkında olmasıdır. Bu şekilde esnek operasyonlar gerçekleştirebilen şirketler, çalışanlarının yaratıcılığını ve yenilikçiliğini önemli ölçüde destekleyebilir.

3.1.1.2. Fikir Üretme

Fikir oluşturmanın temel amacı, mevcut sorunlar veya konularla ilgili sürecin verimliliğine ve etkililiğine daha iyi bir çözüm bulmak için mevcut bilgi ve kavramları birleştirmek ve yeniden tasarlamaktır. Bu düşünceye sahip etkili bir kuruluş, ağır bir yüke sahip insanlara sahip olabilir ve sorunlara ve hatalara veya artan ihtiyaçlara farklı şekilde bakabilmektedir. Fikir yaratmak genellikle mevcut parçaları vurgulamayı ve onları yeni bir sıraya koymayı içermektedir. İnovasyon ihtiyacı, genellikle meydana gelebilecek bir üretkenlik ile bir sonuç arasındaki farkın belirlenmesi ile başlamaktadır (De jong ve Den Hartog, 2010:28).

Bu aşamada çalışan insanlar, yenilik yapmak, fırsatları keşfetmek, üretkenlik boşluklarını bulmak veya sorunlara çözüm bulmak için farklı fikirler üretebilirler. Fikirler yaratın, yanlış anlamalar ve hayal kırıklıkları sunun; Mevcut çalışma yöntemlerindeki zorluklar, beklenmedik çalışma ve müşteri tercihleri gibi beklenen kalıplara uymayan durumlarda ortaya çıkmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010:29).

Janssen'e (2003:347) göre işle ilgili sorunlar ve ortaya çıkan sorunlar fikirlerin oluşturulmasına izin vermektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar yüksek talep

gören iş ihtiyaçlarını karşılamak adına yenilikçi fikirler üretebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, daha yüksek iş gereksinimlerine inovasyonla cevap vermek, profesyonel sorunları çözmenin bir yolu olarak düşünülebilmektedir. Bu nedenle, iş deneyiminin kişisel veya çalışma koşullarını değiştiren fikirler yaratması ve uygulaması koşuluyla, yenilik, işyerinin ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlamaya yardımcı olabilmektedir.

3.1.1.3. Fikir Destekleme

İnovasyon sürecindeki bir sonraki adım, fikri başkalarının karşısına çıkarmaktır. Başka bir deyişle, bir organizasyonda yeni fikirler öneren çalışanlar, bu fikrin savunucuları ile işbirliği yapmalı, destek bulmak için topluluk etkinliklerine katılmalı veya arkasında gerekli güce sahip olmalıdır (Janssen, 2000:287).

Genel olarak üretilen her fikir öne sürülmeli ve satılmalıdır. Önerilen fikirlerin her biri benzersiz olabilir veya işgal edilen işteki mevcut boşlukları dolduruyor gibi görünse de, bu fikirlerin faydaları, uygulandığında yeniliğin maliyetinden daha yüksek olabilir ve değişime karşı direnci gösterebilir (Kanter, 1988:176).

Bu nedenle, yeniliği uygulamak için desteğe ihtiyaç vardır. Çoğu durumda, önerilen yeniliklerin potansiyel kullanıcıları (müşteriler, yöneticiler ve yöneticiler gibi) söz konusu yeniliğin değerine güvenmeyebilir ve bu yeniliklerin genellikle muhataplarına iyi bir şekilde açıklanması gerekir (De Jong ve ark., 2010:30).

3.1.1.4. Uygulama

Uygulama, üretilen fikirleri pratiğe dönüştürmek için bir bireyin göstermesi gereken çabadır. Uygulama genellikle düzenli bir görev ve bileşen olarak yenilikçi bir iş akışı yapmak veya yeni iş süreçlerini ve hizmetleri tanımlamak ve değiştirmek gibi bazı eylemleri içerir (Kanter, 1988:177). Fikirlerin gerçekleştirilme aşamasında çalışanlar, gerçekleştirme aşamasında davranış göstererek inovasyon sürecinde önemli bir rol oynayabilirler. Örneğin, kişisel olarak yeni fikirleri güçlü bir şekilde benimseyen çalışanlar, başkalarının önyargılarını ve tereddütlerini değiştirebilir ve onları yeni fikirlere alıştırabilir (De Jong ve Den Hartog, 2010:31).

Uygulama, insanların üretilen fikirleri uygulamaya koyma çabasıdır. Uygulama genellikle aşağıdakiler gibi bazı faaliyetleri içermektedir. Yenilikçi iş akışlarını ortak görevlere ve bileşenlere dönüştürün veya yeni iş süreçlerini ve hizmetleri tanımlayıp değiştirmektedir (Kanter, 1988: 178). Uygulama aşamasında

çalışanlar, uygulama aşamasında davranışlarını sergileyerek inovasyon sürecinde önemli rol oynayabilirler. Örneğin, kişisel olarak yeni fikirleri kabul eden çalışanlar, başkalarının önyargılarını ve şüphelerini değiştirebilir ve onlara yeni fikirler öğretebilir (De Jong ve Den Hartog, 2010:32).

3.3.Yenilikçi İş Davranışını Etkileyen Faktörler

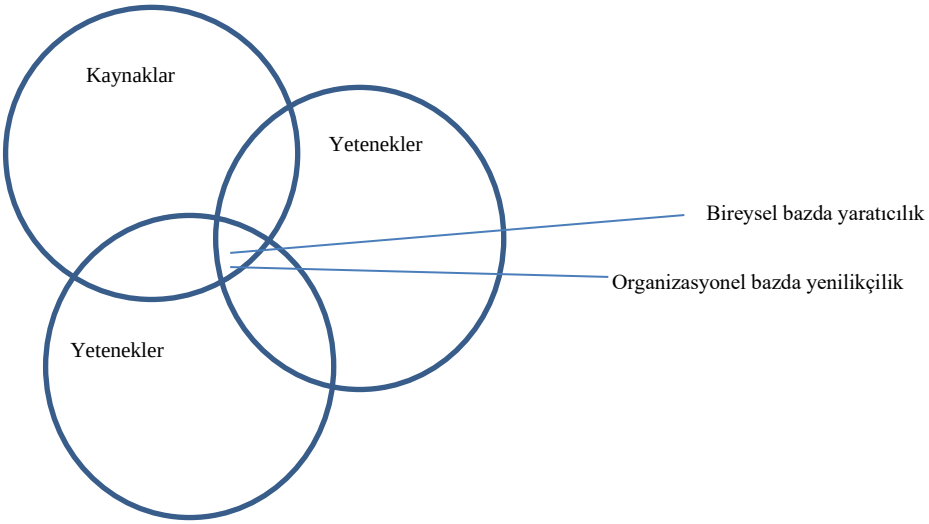
İnovasyon konusu fikri yaratan ve geliştiren kişi olduğu için bireyin kişiliğini motive eden veya yönlendiren faktörler çok önemlidir (Scott ve Bruce, 1994:580; Amabile ve Kramer, 2007:73).

Çalışanların yenilikçi doğası birçok şekilde belirlenmiştir. Bazı araştırmacılar inovasyonu belirli özellikler açısından tanımlarken, diğerleri inovasyonu davranış açısından tanımlamıştır (De Jong ve Den Hartog, 2010:33).

Kuratko ve diğerleri (2012:7) yeniliği bireysel kişilik özellikleri açısından "bir yenilikçinin işlevi" olarak tanımlamış ve yenilikçi bir bireyin bazı kişisel niteliklerine işaret etmişlerdir. Yeniliği bireysel kişilik özellikleri açısından "yenilikçinin işlevi" olarak ve yenilik kişiliğinin bazı kişilik özelliklerini tanımlamıştır.

Öte yandan bazı araştırmacılar, makro düzeydeki bireylerin ve bireylerin inovasyonu mikro uyaran olarak desteklediğini ve geliştirdiğini bildirmişlerdir (Kanter, 1988:179; Woodman vd., 1993:293; Shalley ve Gilson, 2004:33).

Kanter (1988:180) bir organizasyondaki yenilik sürecini, bir çiçeğin tohumdan çiçeğe geçip sonra kokusunu yayma sürecine benzetmiştir. İnovasyon, çiçekler açana kadar dikkatlice yetiştirilmesi gereken çiçekler gibi küçük tohumlarla başlar. Toprak, iklim, gübreler ve bahçe düzenleri daha büyük ve daha bol çiçekler için etkili olduğu gibi, inovasyon için çevresel faktörler de aynı derecede önemlidir. Bir organizasyondaki yenilikleri, bir çiçeğin tohumdan çiçeğe geçip ardından kokusunu yayma süreci şeklinde karşılaştırmıştır. Yenilik, çiçekler açana kadar dikkatlice yetiştirilmesi gereken çiçekler gibi küçük tohumlarla başlamaktadır. Toprağın, havanın, gübre ve meyve bahçelerinin konumu daha büyük ve daha bol çiçekler için etkili olduğu gibi, inovasyon için çevresel faktörler de önemlidir.



Şekil 5. Yaratıcılık ve Yenilikçilik Kesişimi

Kaynak: Amabile ve Kramer, (2007:74)

Amabile ve Kramer, (2007:75) ve Woodman ve diğerleri (1993:294), bireysel yaratıcılık üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etkiye sahip olabilecek çeşitli kişisel ve çevresel faktörler için teorik temeller ortaya koymuşlardır. Belirli faktörleri tanımlamak yerine, bireyin yaratıcılığını etkileyen bağlamsal ortamı yansıtan modeller yaratmışlardır. Bu modeller, yaratıcılığı sadece bireysel olarak değil, aynı zamanda grup ve organizasyon bazında da etkileyen faktörleri sınıflandırmışlardır (bkz. Şekil2).

Benzer şekilde, Shalley ve Gilson (2004: 33), kişisel yaratıcılığa dayalı yaratıcı çalışma davranışını etkileyen kişisel, sosyal ve arka plan faktörlerini dört kategoriye ayırmıştır:

1. Bireysel seviyede faktörler
2. Görev/iş seviyesinde faktörler
3. Takım/çalışma grubu seviyesinde faktörler
4. Organizasyon seviyesinde faktörler

Bu bölümün diğer içeriğinde, literatür kullanımı, yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörler tartışılmıştır.

3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanlar önemli bir organizasyonel yenilik kaynağıdır. Organizasyon birimleri, organizasyonların yeni bilgiler üreterek, yeni teknolojiler geliştirerek veya iş süreçlerini yöneterek yeni ürün ve hizmetler sağlamasına olanak tanımaktadır. İnsan inovasyon faaliyetleri, inovasyonu teşvik eden çevresel faktörlere değil, insan yaratıcılığına bağlıdır. Çalışanlar için yaratıcı bir ortam sağlamadan önce, yaratıcı potansiyeli olan kişileri işe almak önemlidir. Araştırmacılar, IQ, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi hangi özelliklerin yaratıcılık üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu araştırdılar ve bu özelliklerin yaratıcılık için önemli olmadığını ve kişilikle ilgili bazı özelliklerin yaratıcılık açısından bir şekilde etkili olduğunu buldular. Tablo 2 (gerekli), yaratıcı problem çözme tekniklerini ve bazı yaratıcı kişilik özelliklerini özetlemektedir (Shalley ve diğerleri, 2004: 34).

Tablo 2: Yaratıcılığa Etki Eden Özellikler

Yaratıcı Problem Çözme Teknikleri Özellikleri	**Kişisel Özellikler**
✓ Geliştirmekten ziyade yaratıcıdır. ✓ Eski sorunlara yeni bakış açılarıyla yaklaşır. ✓ Aynı anda birden fazla yeni fikir ile uğraşabilir ✓ Sistemli ve düzenli değildir. ✓ Kendi kontrolündeki işlerin sırası konusunda katı kuralları yoktur. ✓ Katı kurallara bağlılığı sevmez. ✓ Kuralları delmeyi veya esnetmeye çalışır. ✓ İşleri farklı yollarla deneyerek risk alır ✓ Grup içerisinde fikir ayrılığına düşebilir. ✓ Tek başına hareket edebilir.	✓ Zeki ✓ Mizah sahibi ✓ Resmi davranmaz ✓ Anlayışlı ✓ Yaratıcı ✓ Özgün ✓ Düşünceli ✓ Becerikli ✓ Özgüven sahibi ✓ Çekici ✓ Züppe ✓ Geleneksel olmayan

Kaynak: Shalley ve diğ., (2004:34)

Hangi kişilik özelliklerinin yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sorusu, başka birçok çalışmanın konusu haline gelmiştir (Amabile ve Kramer, 2007:76; Kuratko ve diğerleri, 2012:8).

Bununla birlikte, yaratıcı insanları işe almaktan daha önemli olan, yaratıcı insanlara yenilik yapmaları için ilham verecek bir ortam yaratmaktır.

3.3.2. Görev/İş ile İlgili Faktörler

Bireysel yaratıcı çalışma davranışlarını etkileyen belirli çevresel faktörler görev / iş türü ile ilgilidir. Karmaşıklık, hedeflerin netliği, görevi / işi tamamlamak için

ayrılan kaynaklar, yönetim performansı ve ödül mekanizmalarıdır (Shalley ve Gilson, 2004:35; Amabile ve Kramer, 2007:77).

İşin Kompleksliği: Görevin ve işin zorluğu çok önemlidir. Bu nedenle insanlar tüm enerjilerini göreve / işe, sorunu çözmek için başka yollar belirlemek ve denemek için adayabilirler (Shalley ve Gilson, 2004:36). Bireysel yaratıcılığı etkileyen diğer faktörlerde olduğu gibi, görevin / işin zorluğu ve karmaşıklığı da önemlidir. Aşırı karmaşık görevler insanları bunalmış hissettirebilir ve yaratıcılığa zarar verebilir (Amabile ve Kramer, 2007:78).

Açık Hedefler: Görevler / işle ilgili net hedefler, yöneticilerin insanların yaratıcı etkinliklerini olumlu yönde etkilemek için kullanabilecekleri önemli araçlardır. İnsanlar zor hedeflere ulaştıklarında ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olduklarına inandıklarında, kendi kendini kontrol mekanizmaları geliştirirler (Kanfer ve Ackerman, 1989:657).

Net hedefler ve yönergeler, dikkatlerini ve enerjilerini bu hedeflere ve yönergelere odaklayanlar üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Bu sebeple, insanların yaratıcı olmasını bekleyen yöneticiler, yaratıcılık için net hedefler belirlemeli ve yenilik beklentilerini net bir şekilde tanımlamalıdır (Shalley ve Gilson, 2004:37).

Kaynaklar: Örgütlerde fiziksel ve finansal beceriler ve üretim sistemleri gibi kaynaklar kişisel yaratıcılık için olumlu faktörler olarak görülmektedir (Amabile ve Kramer, 2007:79). Örneğin, insanlar çözülmesi gereken bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında, anında kararlar almak ve sorunu farklı bir perspektiften çözmek yerine farklı alternatifleri denemek için yeterli zamana ihtiyaç duymaktadırlar (Shalley ve Gilson, 2004:38). Yeterli zamanın yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olmasına rağmen, zamanın olmaması yaratıcılığın önünde engeller oluşturmaktadır (Amabile ve Kramer, 2007:80). Yaratıcılığı teşvik eden bir diğer faktör, insanlar yaratıcı faaliyetlerde bulunduklarında görevlerinden / işlerinden, bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanabilecek veya destek alabilecek uzmanların mevcudiyetidir (Shalley ve Gilson, 2004:39; Amabile ve Kramer, 2007:81). İnovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmak için, yöneticiler kaynakları dengeli bir şekilde sağlamalıdır, bu çok önemlidir, çünkü kaynakların mevcudiyeti yaratıcılığı teşvik eder, ancak kaynak kısıtlamaları veya bolluğu olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Benzer şekilde, görevleri / işi tamamlarken sadece gerekli materyallere erişmek

önemlidir, ancak bu materyallerin çok fazlası yaratıcılığı etkileyebilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004: 40). Amabile ve Kramer (2007:82), yöneticilerin sağladıkları kaynakları dengelemeleri gerektiğini belirtmiştir.

Ödül: Yöneticilerin kişisel yaratıcılığı teşvik etmek için kullanabilecekleri bir mekanizma ödül mekanizmasıdır. Woodman vd. (1993:295) Ödül sisteminin yaratıcılığı etkileyen temel faktörlerden biri olduğu belirlenmiştir. Ödüller parasal veya önemsiz olabilir, örneğin görev / iş özerkliği, işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin kararlar, vb. bu, iç motivasyonu artıracaktır (Amabile ve Kramer, 2007:83). Ödüller, insanların çabalarının, başarılarının ve yeteneklerinin bir takdiri olarak kabul edilir ve insanların yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Shalley ve Gilson, 2004:41).

Yönetici desteği: Risk yönetimi faaliyetlerini, kişisel ilgi alanlarını, bağımsızlık ve kısıtlama arasındaki dengeyi, hedef belirlemeyi, ortak yönetim ve ortak yönetimi, yeteneklere ve ilgi alanlarına dayalı görev atamasını, açık bir iletişim ortamını, yapıcı ve destekleyici geri bildirimleri ve başarılar için ödülleri ve takdiri teşvik edilmektedir. Faktörler, bir kişinin yaratıcı çalışma davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Amabile ve Kramer, 2007:84). İnsanların sorunları çözüp onları etkileyen çözümler sorduğunda daha yaratıcı oldukları görülmüştür (Arslantaş, 2007: 81). Ayrıca, yöneticilerin bireysel çabalara ilişkin yapıcı ve destekleyici geribildirimleri, yaratıcılığı etkileyen bir yönetim etkinliği olarak tanımlanmıştır (Amabile ve Kramer, 2007:85; Shalley ve diğerleri, 2004:42). Amabile ve Kramer (2007:86) ve Woodman ve ark. (1993:296) kavramsal araştırmalarında yöneticinin risk yönetimi için teşvik ve desteğinin yaratıcılığı geliştirebileceğini bulmuşlardır. Yenilikçi iş faaliyetlerinin sırasına ve yenilik sürecinin çeşitli aşamalarına uygun olarak, destek arama süreci yeni fikirler üretme aşamasını takip etmektedir (Kanter, 1988:181). Bu nedenle, destek arama çabalarının boşuna olduğuna inananlar, bu tür çabalara katılmaktan kaçınacaklardır. İnovasyon sürecinde, yöneticiler gerekli desteği sağlamadılar, bu nedenle potansiyel sempatizanların hiyerarşide görünmesi engellenebilir ve böylece üst düzey yenilikçi fikirlere verilen destekten kaçınılabilir. Bununla birlikte, yöneticinin desteğinin motive olacağına inananlar, yenilikçi davranışsal faaliyetlere daha fazla enerji harcayacaktır (Janssen, 2005:574).

Eserde kullanılan mekanizmalarla ilgili olarak tutarlı bir şekilde kullanılması unutulmamalıdır. Örneğin, yaratıcılığa değer verildiğinde ancak hayal kırıklığına

uğradığında, çalışanların hala yaratıcı olup olmadıklarını merak etmelerine neden olabilir. Bu nedenle, yöneticilerin beklenen davranışları, eylemleri ve sonuçları dikkatlice planlaması ve destek, ödül ve takdir mekanizmalarını kullanması gerekmektedir. Bu nedenle uyum gereklidir (Shalley ve Gilson, 2004:43).

3.3.3. Takım/Çalışma Grubu ile İlgili Faktörler

İnsanların yaratıcı çalışma davranışları sosyal çevrelerinden etkilenir. Yapı, iklim, liderlik tarzı ve ekip üyeleri arasındaki etkileşim gibi faktörler, bireysel yaratıcılığı etkileyen sosyal faktörlerdir (Shalley ve Gilson, 2004:44).

Örneğin, farklı üyelerin birden fazla bilgi, yöntem, yetenek ve çözüme sahip olması nedeniyle, bir ekip ortamında yapıcı tartışmalar farklı fikirlere yol açabilmekte ve en iyisini seçebilmektedir (Tjosvold ve Yu, 2001:8; Shalley ve Gilson, 2004:45).

Benzer şekilde Woodman ve ark. (1993:297), farklı alanlara ve ekip üyelerine ait fonksiyonel deneyim ve ekibin mekanik değil organik yapısı gibi faktörlerin yaratıcılığı artırdığını bulmuşlardır. Yaratıcı bir ekipte, yaratıcılık seviyesi daha yüksektir.

Bu nedenle, ekip üyeleri arasındaki iletişimi ve işbirliğini geliştirmek için faaliyetler planlamak ve yürütmek, insanların yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:46).

Çeşitliliği teşvik eden organizasyonlarda, insanlar toplu olarak gurur duymakta ve kendi becerilerine inanmaktadırlar. İşbirliği ve takım çalışmasının yaygın olduğu organizasyonlarda, yeniliğin meydana gelmesi daha olasıdır (Kanter, 1988:182).

3.3.4. Organizasyonel Seviyede Faktörler

Yenilikçi iş davranışını etkileyen belirli çevresel koşullar nispeten yüksek düzeydedir ve tüm şirketi etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler şunları içerir: yenilik, belirsizlik, görev çatışması, adalet, risk toleransı, bürokratik organizasyonel iklim ve insan kaynakları çalışma yöntemlerine vurgudur.

3.3.4.1. Yeniliğe Verilen Değer

İnsanlar yenilikçi yeni fikirleri olabildiğince erken ortaya çıkarabilirler, ancak aynı zamanda yenilikçi çabalarının organizasyon içinde kabul edileceğinden emin

olmaları gerekmektedir. Kuruluşun yeniliği başlattığına dair sinyal, yeniliği başlatmak veya önlemek için önemlidir (Kanter, 1988:183; Ahmad, 2009:10).

3.3.4.2. Belirsizlik

Örgütsel iklimin belirsizliği, yaratıcılığın belirleyicilerinden biridir. İnsanlar belirsiz olduklarında yeni şeyler denerler. Aksine, insanlar olayların sürecine toleranslı olduklarında ve yeni şeyler deneme fırsatına sahip olduklarında, insanların davranışları daha yaratıcı olacaktır (Shalley ve Gilson, 2004:47). Bu nedenle, hedeflerin veya bu hedeflere giden yolların belirsizliği, örgütsel yaratıcılığın ve yeniliğin önündeki engellerden biridir (Soken ve Barnes, 2014:7).

3.3.4.3. Görev Çatışması

Grup / çalışma grubu düzeyinde olduğu gibi, problemde ve işle ilgili organizasyonda var olan çatışma / çatışma kültürü, soruna / işe yeni fikirlere ve yeni çözümlere yol açtığı için yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Shalley ve Gilson, 2004:48; Ahmad, 2009:11).

3.3.4.4. Adalet İklimi

Liderlerin yaratıcılık ve yenilikçilik açısından dikkate almaları gereken en önemli faktörlerden biri örgütsel adalet iklimidir. Adil ödül sistemi, kurum genelinde kuralların ve prosedürlerin adaletli olması, zamanın ve kişilerin bağımsızlığı, yöneticilerin dürüstlüğü ve bağlılığı gibi örgütsel adalet bileşenleri bireylerin davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Momeni ve diğerleri, 2014:206). Adil bir örgütsel iklimin hissedildiği bir ortamda insanlar alınacak kararlar konusunda endişelenmezler ve işlerine odaklanırlar (Shalley ve Gilson, 2004:49).

3.3.4.5. Riske Karşı Tolerans

Riski teşvik eden örgütsel iklim, insanların hedeflerine ulaşmak için yeni yollar denemeleri için önemlidir. Çalışanları risk almaya teşvik etmek, yöneticilerin yeniliğe odaklanması gereken önemli bir kurumsal kültürdür (Shalley ve Gilson, 2004:50; Amabile ve Kramer, 2007:87; Ahmad, 2009:12).

3.3.4.6. Bürokratik Örgüt İklimi

Bürokratik örgütsel iklim, insanların yeni şeyler denemesini engelleyen ortamlardan biridir. İnsanlar yeni bir şeyi denemek veya hayata yeni bir şey getirmek için çok fazla zaman ve çaba harcarlarsa, bundan kaçınmaya çalışmaktadırlar (Shalley

ve Gilson, 2004:51). Bu nedenle, çalışan inovasyon konuşmaları için bürokratik iklimi ortadan kaldırmak veya azaltmak önemlidir.

3.3.4.7. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İklim bileşenlerine ek olarak, yöneticiler insan kaynakları ve yenilik ve kişisel yaratıcılık deneyimini etkileyebilirler. Daha yenilikçi çalışanları işe almak, beceri ve deneyimlerine göre çalışanları işe almak, onlara gerekli eğitimi / işle ilgili eğitimleri vermek ve bireysel faaliyetleri değerlendirmek ve yenilikçi verimliliği artırmak için kullanılabilecek bir insan kaynakları deneyimidir (Shalley ve Gilson, 2004:51-52; Ahmad, 2009:13).

Bu bölüm, inovasyon ve inovasyon performansının kavramsal tanımlarından sonra inovasyon performansını motive eden özel ve diğer bağlamsal koşulları tartışmaktadır. İnovasyon davranışını etkileyen faktörler, bireyin kişilik özellikleri, işin doğası, çalışma grubu, organizasyonun kültürü ve iklimi ile ilgilidir. Yaratıcı, risk alan, bağımsız, zeki, gerçek ve kendine güvenen ve kendine yönelimli bireylerin daha yüksek inovasyon potansiyeline sahip olduğu görülmüştür. Açık hedefler, karmaşık işyerleri, kaynaklar, ödül-yanıt mekanizmaları, çekişmeli bir ortam, iş çeşitliliği, güçlü bir iletişim ortamı, yeniliğe vurgu, adil bir iklim ve risk toleransı gibi insanları motive eden faktörlerdir.

3.4 Dönüşümcü Liderlik, İş Becerikliliği ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkiler

3.4.1 Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Günümüz modern örgütlerinin en önemli çabalarından biri hızla değişen ve gelişen teknolojiye bağlı olarak değişimi ve yeniliği yakalamanın yanısıra, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için iş yapış şekillerinden, kullanılan teknolojiye; iş tasarımından bilgi üretimine her konuda yenilikçi bir bakış açısına sahip olmak ve örgütsel faaliyelerin her alanında uygulamaya geçirebilmektir. İşletmelerin bunu başarabilmesinde insan kaynağı en önemli varlıktır. Ancak insan kaynağını yenilikçi olma ve davranma konusunda teşvik etmek, yönlendirmek ve cesaretlendirmek ise liderlerin önemli bir fonksiyonudur.

Liderlik, yenilikçi iş davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Albrecht 2005; Choi vd, 2016; Pelz ve Andrews, 1966)

Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi dönüşümsel liderlik, yaklaşımı itibariyle tam da bu konuda geniş perspektif sahibi olan liderlere odaklanmaktadır. Küreselleşmenin ve rekabetin hiç hız kesmediği bir ortamda hayatta kalmaya çalışan örgütler için yenilikçi düşünce ve eylemleri ortaya koymak kadar bunun için uygun bir ortamı yaratmak da bir başarı vesilesidir. Bu başarıda dönüşümcü liderlerin payı ise büyüktür. Çevredeki fırsatları yakalayabilen, olabilecekleri öngörebilen ve buna göre vizyon geliştirip, yenilikçi düşünce, fikir ve davranışların ortaya çıkmasını sağlama konusunda dönüşümcü liderlerin etkisi yadsınamaz.

Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu değişimi yönetme becerisi (Eisenbach ve diğerleri, 1999); takipçilerin kişisel ve mesleki olarak gelişimine katkı sağlayarak onların yenilikçi fikir ve teoriler üretme konusunda desteklemeleri (Bass ve Avolio, 1993); geleneksel olmayan yollarla düşünmeye ve çalışmaya teşvik eden ve cesur davranabilen; yeni yollar, yeni fikir ve yöntemler araştırmaya istekli (Hackman (1992) olmaları yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir tetikleyici olabileceğini göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından bir diğeri olan entelektüel uyarım, yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilir. Çalışanları olağanın dışında yeni varsayımlarda bulunmaya ve büyük başarılar kazanmanın yeni yollarını araştırmaya teşvik edici davranışları içeren entelektüel uyarım, çalışanların yenilikçi düşünmelerini, yeni fikirler üretmelerini ve bu fikirlerini paylaşarak eyleme dönüştürmelerini destekleyebilir. Zira, Hartog (2007) liderlerin yenilikçi davranışları nasıl etkilediği üzerine yaptığı araştırmalarda liderlerin sahip olduğu entelektüel uyarım özelliğinin yenilikçi fikir üretiminde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Diğer taraftan dönüşümcü liderler vizyonerdir ve yenilikçi davranışlar yenilikçi bir vizyonun ürünüdür. Çevredeki gelişimin ve değişimin ileride yaratacağı fırsatları ve tehditleri öngörebilmek, buna göre bir vizyon yaratıp çalışanı bu vizyon doğrultusunda harekete geçirmek ya da onları bu vizyona inandırmak (Eren, 2001; Daft, 2000; Erçetin, 2000) dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerindendir. Dolayısıyla dönüşümcü liderler, takipçilerini çevredeki değişime ve yeniliklere adapte edebilen ve gösterdiği kararlılık ve iyimserlik ile sağladığı güven ilişkisi (Aalateeg, 2017) sayesinde takipçilerine etki eden ve onlara rol model olarak (House, 1997; Kouzes ve Posner,1987) yenilikçi davranışları teşvik edebilen bir liderdir.

Bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1*: dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Söz konusu alana ilişkin literatüründe, araştırmanın bu hipotezini destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Sürücü ve arkadaşlarının (2020:96) konaklama işletmelerinde çalışmakta olan 288 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Aykanat ve Çalışkan (2019:830) tarafından 2016 yılında T.C. Ardahan Valiliği'nde ve Valiliğe bağlı birimlerde çalışan 184 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlarının yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Turan (2019)'ın Samsun'da bulunan imalat işletmelerinde çalışan toplam 203 kişi üzerinde yaptığı çalışmada; dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönde ilişkisi bulunduğunu tespit etmiştir.

Arslan ve Çakmak (2019) tarafından , Antalya'da bulunan beş yıldızlı otellerde görevli 700 işgören üzerinde yapılan çalışma sonucunda, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının dönüşümcü liderlikten etkilenmekte olduğu ve değişkenler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Çalışkan ve Arıkan (2017) tarafından Mersin'de bulunan 401 sağlık sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arsında pozitif yönlü ilşki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3.4.2 Dönüşümcü Liderlik ve İş Becerikliliği İlişkisi

Günümüzün rekabetçi dünyasında, çalışanlar bir kuruluşun başarısına katkıda bulunma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynağı bir işletmeyi diğerlerinden ayıracak farkı yaratmaktaki en değerli varlıklardan biridir. Çalışanların işletmeye yönelik olumlu tutumları başta olmak üzere, işletmeye olan katkılarının öncüllerinden biri de şüphesiz ki liderdir. Çalışanların örgüte olan katkılarından ya da yapıcı tutumlarından biri de iş becerikliliğidir. Dolayısıyla, örgüterdeki liderlik yaklaşımı çalışanların iş becerikliliğini etkileyen faktörlerden biridir.

Kavramsal temelleri iş tasarımına dayanan iş becerikliliği, çalışanların bilişsel, fiziksel ve ilişkisel düzeyde yaptıkları işle uyumlu hale gelmesini (Wrzesniewski & Dutton, 2001) ifade etmekte ve aslında bir değişimi ve yeniliği içerisinde barındırmaktadır. Bu noktadan bakıldığında iş becerikliliği dönüşümcü liderlikle doğrudan ilişkilendirilebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişiselleştirilmiş bir iş ortamı oluşturmayı hedefleyen iş becerikliliği çalışanların kendi iradeleri ile işlerinde yenilik yapma, bireysel ilgi, algı ve hedeflerine uygun şekilde işlerini tasarlayabilme ve işlerinde geleceğe yönelik karar verme ya da eylemde bulunabilmesini ifade etmektedir (Berg ve diğerleri 2010;Slemp ve Vella-Brodrick, 2013; Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Bu şekilde çalışanlar işlerini yaparken aktif bir rol üstlenmekte ve bireysel ihtiyaçlarına ve isteklerine göre işlerini dizayn edebilmektedir. Çalışanların kişisel değerlerini yeniden tasarlayarak motivasyonlarını artırmalarını sağlayacak bu tür fikirleri planlamak ise üst düzey yöneticilerin görevidir (De Beer vd., 2016). Bu noktada yöneticilerin ya da liderlerin yaklaşımı önem kazanmaktadır.

Çalışanlara iş becerikliliği gösterebilecekleri bir ortamı hazırlayacak olan ve onların aktif şekilde işlerine hâkim olabilmelerini sağlayacak yöneticilerin dönüşümcü lider özelliklerini göstermeleri beklenmektedir. Çünkü, Wang, Zheng & Zhu' nun (2018) da vurguladığı gibi dönüşümcü liderler çalışanların mevcut ve geleneksel iş tanımalarının dışına çıkmasını teşvik eden, örnek olan ve ilham veren kişilerdir.

Önceki bölümlerde iş becerikliğinin işin kendisi ve işi oluşturan görevleri kapsayan bir farklılaştırma ve değişim süreci olduğu detaylarıyla açıklanmıştır. Dönüşümcü liderler ise sahip oldukları özellikleri ile bu farklılaşmayı, yenilikçiliği ve değişimi teşvik eden, gerekli iş ortamını ve örgüt kültürünü oluşturan kişilerdir ve iş becerikliliğinin bir öncülü olarak görülmektedir. Buradan hareketle oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2: Dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatürde bu hipotezi destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Wang ve arkadaşları (2017) tarafından Hollanda'da yapılan araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde Hetland ve arkadaşları (2018) tarafından Norveç' te gerçekleştirilen bir diğer araştırmanın sonuçları da dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasında pozitif yönlü bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır.

Kerse ve Babadağ'ın (2019) Türkiye' de görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

3.4.3. İş Becerikliği ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

İş becerikliliği bireylerin işlerini kendi amaç, istek, ihtiyaç ve değerleri doğrultusunda bireyselleştirmesidir. Yani iş görenin yaptığı işi kendisine göre uyarlaması ve uyumlandırmasıdır. Bu proaktif tutum ve davranışlar doğasında yenilikçi fikir ve eylemlerin araştırılması, düşünülmesi ve gerçekleştirilmesini barındırmaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliğinin iş ortamında yenilikçi fikirlerin araştırılması, üretilmesi ve yayılmasını etkilemesi olasıdır. Mevcut görev tanımları dahilinde işlerini kendilerine öğretilen ya da gösterilen şekilde yapan iş görenlerin aksine iş tanımlarının ötesine geçebilen, kendine uyarlayabilen iş görenler daha yenilikçi iş davranışları ortaya koyabilirler. Buradan hareketle iş becerikliliğinin yenilikçi iş davranışlarını yordayacağı beklenmektedir ve buna göre oluşturulan araştırma hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H3*: İş becerikliliği ile yenilikçi ş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Yapılan literatür taramasında bu hipotezi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır:

De Beer ve arkadaşlarının (2016) gerçekleştirdiği çalışmada Güney Afrika bağlamında iş becerikliliğini ve bunun yenilikçi iş davranışı ve iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Güney Afrika'nın madencilik ve imalat sanayilerindeki kuruluşlarda çalışan 470 kişilik örneklem üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre iş becerikliliği ile yenilikçi ş davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Robledo ve arkadaşları (2019) İspanya'da farklı şirketlerde çalışan 443 İspanyol çalışan ile yaptıkları araştırmada iş becerikliliğinin yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Benzer bir sonuç, Mulyati ve arkadaşları (2019) ile Pradana ve Suhariadi (2020) tarafından yapılan araştırmalarda da ortaya konmuştur.

Sonuçta yapılan kavramsal açıklamalar ve mevcut araştırmaların sonuçları doğrultusunda aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

H4: Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı etkisi vardır.

Literatürde şimdiye kadar dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi ş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen veya test eden bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve önemli bir boşluğu dolruracağı beklenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı tekstil ve kimya endüstrilerinde dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı rolünün belirlenmesidir.

Yönetim organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderlik konusunun geçmişten günümüze kadar çevresel faktörlerin etkisiyle yaşanan değişimler ve dönüşümler sonucunda sürekli olarak gelişim gösteren ve her zaman olduğu gibi günümüzde de en çok çalışma alanlarından biri olduğu açıkça görülmektedir. Rekabet koşullarının ve rakiplerin sürekli değişim ve gelişim göstermek zorunda kaldığı günümüzde işletmeler için rekabet edebilmenin ve hayatta kalarak oyuna devam edebilmenin en önemli şartlarından biri de örgütlerin ve onu yöneten, yönlendiren yönetici ve liderlerin yaklaşımlarıdır. Giderek artan bir hızla dönüşen ekonomiler, sektörler, teknoloji, sosyo- demografik özellikler ve ticari ilişkiler örgütler için kaçınılmaz dinamik bir süreci zorunlu hale getirmektedir. Ülkeler arasındaki sınırların kalkması uluslararası örgütlerle de mücadelenin kaçınılmaz olduğu daha belirsiz ve dinamik bir ortam yaratmaktadır. Bu durumda bahsedilen değişim ve dönüşüme ayak uydurabilmek sadece en uygun örgütsel teknolojiyi kullanmakla ya da örgütsel yapıyı tasarlamakla mümkün değildir. Başarının temel öncülü lideri, yöneticisi ve çalışanıyla değer üretebilen ve fark yaratabilen bir insan kaynağıdır. Neredeyse her şeyin değişime uğradığı örgüt hayatında liderlerde ve çalışanlarda aranan özellikler ve davranışların da değişmesi bu sürecin doğal bir sonucudur. Günümüzde değişime odaklı örgütler için değişimden korkmayan, direnmeyen aksine değişimi arzulayan; değişim için kendisini, çalışanları ve örgütünü hazırlayıp motive edebilen liderlere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik günümüzün en önemli liderlik yaklaşımlarından biri olarak karşımızda çıkmaktadır. Diğer taraftan bahsedilen bu şartlar şüphesiz çalışanlardan da benzer bir yaklaşımı gerekli kılmakta ve yenilikçi bakış açısına sahip olan ve bunu davranışlarıyla değere dönüştürebilen çalışanlar örgütler için değerli bir insan kaynağı haline gelmiştir. Rekabet farkı yaratabilmenin, değişime adapte olabilmenin yolu geleneksel düşünce,

yaklaşım ve uygulamalarda ısrarcı olmayıp gerektiği zaman yenilikçi fikir ve davranışlar ortaya koymakla mümkündür. Bu açıdan bakıldığında çalışanların yaptıkları işlerle ilgili yenilikçi davranışları örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı olabilmektedir. Örgütler için elindeki insan kaynağının tecrübe, eğitim, birikim ve becerilerinden maksimum seviyede faydalanmak, onların işe olan katılımlarını olabildiğince arttırmakla mümkündür. Bu da büyük ölçüde onların işlerini istekli, severek, bağlılıkla ve sıkılmadan yapabilmesine bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde çalışanların işe olan uyumlarını arttıran, iş başındaki monotonluğu azaltırken diğer taraftan onların işlerine olan katkılarını arttırmayı ifade eden iş becerikliliği yine aynı amaca hizmet eden önemli bir kavramdır. Takipçilerden fark yaratabilen yenilikçi davranışlar bekleyen örgütlerin, onları destekleyecek ve değişimin yolunu açacak liderleri bunu ancak çalışanlarını motive ederek başarabilirler.

Bu görüşler doğrultusunda yapılan literatür araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik, yenilikçi iş davranışları ve iş becerikliliği kavramlarının birbiriyle oldukça ilişkili olabileceği anlaşılmış ve bu üç değişkeni aynı anda inceleyen ülkemizde yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla tasarlanan bu araştırma ile alan yazınındaki önemli bir boşluğun doldurulması ve bundan sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Özellikle göreceli olarak az sayıda çalışmaya rastlanılan iş becerikliliği ile ilgili literatür açısından konuya ilgi duyanların bundan sonraki çalışmalarına da dayanak oluşturabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan araştırmanın uygulama alanı olarak seçilen tekstil ve kimya sektörleri dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışları alanlarında çok az çalışmaya konu olmuştur. Bu araştırmanın söz konusu konularda uygulayıcılar için de önemli bir fikir kaynağı olacağı umulmaktadır.

4.2. Araştırma Yöntemleri

Bir bağımlı bir bağımsız ve bir aracı değişkenden oluşan araştırmanın verileri anket ile toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların sosyo demografik bilgileri ve çalıştıkları kuruma ilişkin bilgilerini öğrenmek için sorulan demografik sorular bulunmaktadır. Ayrıca ankette, araştırmanın temel değişkenleri olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, İş Becerikliliği Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği bulunmaktadır. Söz konusu ölçeklerin araştırmada toplanan veriler bağlamında

geçerlik ve güvenirliklerini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizleri (AFA), ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Bu analizlerden önce örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığını görmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett Testi yapılmıştır.

İstatistiksel analizlere geçilmeden önce ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri saptanmıştır. Ölçek puanlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler olan ortalama, standart sapma, alt ve üst değerler gösterilmiştir. Ölçeklerin puanları arasındaki karşılaştırmalarda parametrik ya da parametrik olmayan hipotez testlerinin hangilerinin kullanılacağına karar verme aşamasında ölçeklerden alınan puanların normal dağılım gösterme durumu Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayılarıyla incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği bulunmuştur.

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki hipotetik ilişkiler ise hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Aracı etki analizleri Baron ve Kenny (1986:1173) tarafından ortaya konan model ile incelenmiş ve aracı etkinin anlamlılığını ortaya koymak için Sobel testi yapılmıştır.

Bu araştırmada gerçekleştirilen tüm testler için veriler Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 24.0 programında çözümlenerek analiz edilmiştir. Sadece, doğrulayıcı faktör analizi AMOS 21.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İstatiksel analizlerin tümünde güven aralığı %95 olarak alınmış ve α=0.05 anlamlılık seviyesinde analizler yapılmıştır.

4.2.1. Varsayımlar

Araştırmanını varsayımları şunlardır:

1-Örneklem ana kütleyi temsil etmektedir.

2-Yapılan çalışmada, araştırmanın veri toplama yönteminin anket olacağı ve anketi dolduracak işletme çalışanlarının anket sorularını iyi algıladıkları ve bilinçli bir şekilde doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.2.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

a) Araştırma tekstil ve kimya sektöründe faaliyetlerine halen devam eden tekstil ve kimya işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illeri ile sınırlandırılmıştır.

b) Araştırmanın sonuçları incelenen değişkenlerin ölçümünde kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği, iş becerikliliği ölçeği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği sonucu elde edilen veriler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

4.2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illerinde tekstil ve kimya sektöründe faaliyetlerine halen devam eden tekstil ve kimya işletmelerinin çalışanlarıdır. Bu bağlamda söz konusu şehirlerdeki 10 tekstil boyahanesi ve 10 adet tekstil boya yardımcı kimyasal üreticisi olmak üzere toplam 20 kurumsal firmanın çalışanlarına kolayda örneklem yöntemi ile anketler dağıtılmıştır. 389 çalışan kendi istekleriyle araştırmaya katılım sağlamış ve anketleri doldurmuştur.

Literatürde bu tarz araştırmalarda örneklem büyüklüğünün, madde sayısının en az 5 katı olması gerektiği araştırmacılar tarafından genel kabul gören bir yaklaşımdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 16; Tavşancıl, 2006:5). Araştırmada kullanılan ankette toplam 50 madde bulunduğu dikkate alındığında 250 kişinin katılımı gerekmektedir.

Diğer taraftan evrene genişletilebilecek bir örneklem büyüklüğünün elde edilmesi ve örneklem sonuçlarının evrene genişletilebilmesi önemlidir (Yazıcıolu ve Erdoğan, 2014: 87). Araştırma örneklemi, Cochran (1977: 4) (Pandit ve Balla, 2006: 89) formülü kullanılarak istatistiksel olarak hesaplanabilir.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2 + z^2pq}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı.
z: Belli bir önem düzeyine karşılık gelen bir değeri ifade eder.
p: İstenilen konunun uygulanma olasılığını gösterir.
q: İstenilen konunun uygulanmama olasılığını belirtir.
d: Bir örnekleme hatasını gösterir.
n: Örnekteki kişi sayısını ifade eder.

Yukarıdaki formüle göre hesapladığımızda örneklem sayısı "n"= 328'dir.

Yukarıdaki formülden yola çıkılarak oluşturulan ve sosyal bilimlerdeki araştırmalarda sıklıkla başvurulan örneklem tablosu Tablo 3'de (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 88) gösterilmektedir. 0.05 anlamlılık düzeyinde ve 0.05 örneklem hatası ile 1000.000 çalışan oluşturduğu bir evren için 384 kişilik bir örneklemin temsil gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Tüm çalışanlar arasından kolay örnekleme yöntemiyle araştırmaya katılmayı kabul eden 500 çalışana anketler dağıtılmıştır. Eksiksiz olduğu belirlenen anketlerin tamamı araştırma kapsamına alınarak 389 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Detaylarıyla açıklanan mevcut bilgiler çerçevesinde söz konusu araştırma için 389 kişilik örneklemin oldukça yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 389 çalışanın Sosyo-demografik özellikleri Tablo 4' de gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Örneklemine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

		Frekans	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	166	42,6
	Erkek	223	57,3
Yaş	18-25	48	12,3
	26-35	129	33,2
	36-45	120	30,8
	45 yaş ve üzeri	92	23,7
Medeni durum	Evli	269	69,2
	Bekâr	120	30,8
Eğitim düzeyi	İlköğretim	73	18,8
	Lise	103	26,5
	Önlisans	55	14,1
	Lisans	118	30,3
	Yüksek Lisans	33	8,5
	Doktora	7	1,8
Gelir düzeyi	2000 TL - 3000 TL	171	44,0
	3001 TL - 4500 TL	103	26,5
	4501 TL - 6000 TL	58	14,9
	6001 TL ve üzeri	57	14,7
Firma adı	Tekstil İşletmesi	190	48,9
	Kimya işletmesi	199	51,1
Görevi	Fabrika müdürü	8	2,1
	Müdür	34	8,7
	Müdür Yrd.	21	5,4
	Yönetici	8	2,1
	Teknisyen/Şef/Amir	201	51,7
	İşçi	86	22,1
	Diğer	31	8,0
Görev yeri	Pazarlama	38	9,8
	Muhasebe ve Finans	18	4,6
	İdari/Yönetim	48	12,3
	Üretim	175	45,0

	Diğer	110	28,4
Üstü ile çalışma süresi	0-3 yıl arası	172	44,2
	4-7 yıl arası	127	32,6
	8-11 yıl arası	36	9,3
	12-15 yıl arası	16	4,1
	16-19 yıl arası	15	3,9
	19 yıldan fazla	23	5,9
İşletmede çalışma süresi	1 yıldan az	49	12,6
	1-5 yıl arası	138	35,5
	6-10 yıl arası	82	21,1
	11-14 yıl arası	47	12,1
	15 yıl ve üzeri	73	18,8
	Toplam	389	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %43'ü (n=166) kadın, %57'si (n=223) erkek, yaşlarına göre %12'si (n=48) 18-25 yaş arası, %33'ü (n=129) 26-35 yaş arası, %31'i (n=120) 36-45 yaş arası, %24'ü (n=92) 45 yaş ve üzeri, medeni durumlarına göre %69'u (n=269) evli, %31'i (n=120) bekâr oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerine göre dağılımlarına bakıldığında %19'unun (n=73) ilköğretim mezunu, %27'sinin (n=103) lise mezunu, %14'ünün (n=55) ön lisans mezunu, %30'unun (n=118) lisans mezunu, %9'unun (n=33) yüksek lisans mezunu ve %2'sinin (n=7) doktora yapmış olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların gelir düzeylerine göre %44'ünün (n=17) 2000 TL - 3000 TL arasıdna, %27'sinin (n=103) 3001 TL - 4500 TL arasında, %15'inin (n=58) 4501 TL - 6000 TL ve %15'inin (n=57) ise 6001 TL ve üzerinde bir gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları firmalara göre %49'u (n=190) tekstil işletmesi, %51'i (n=199) Kimya işletmesinde çalışmaktadır. Görevlerine göre katılımcılar incelendiğinde; %2'sinin (n=8) fabrika müdürü, %5' inin (n=34) müdür, %5'inin (n=21) müdür yardımcısı, %2' sinin yönetici %52'sinin (n=201) Teknisyen/Şef/Amir, %22'sinin (n=86) işçi olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Görev yerlerine göre %10'u (n=38) pazarlama, %5'i (n=18) muhasebe ve finans, %12'si (n=48) idari/yönetim, %45'ü (n=175) üretim, %28'i (n=110) diğer birimlerde görevlerine devam etmektedir. Çalışanların kendi üstü ile çalışma sürelerine bakıldığında; %44'ü (n=172) 0-3 yıl arası, %33'ü (n=127) 4-7 yıl arası, %9'u (n=36) 8-11 yıl arası, %4'ü (n=16) 12-15 yıl arası, %4'ü (n=15) 16-19 yıl arası, %6'sı (n=23) 19 yıldan fazla birlikte çalıştıkları görülmektedir. İşletmede çalışma sürelerine göre %13'ü (n=49) 1 yıldan az, %36'sı (n=138) 1-5 yıl arası, %21'i (n=82) 6-10 yıl arası, %12'si (n=47) 11-14 yıl arası ve %19'u (n=73) 15 yıl ve üzeri bir süredir kurumda çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

4.2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Temeli, "Çalışanların dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları düzeyleri nedir ve bu değişkenler arasında nasıl bir ilişki vardır?" araştırma sorusuna dayalı olarak tasarlanan çalışmaya ilişkin olarak kapsamlı bir literatür araştırması yapılmıştır. Gerçekleştirilen kapsamlı bir literatür araştırması sonucunda araştırma sorusuna uygun olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

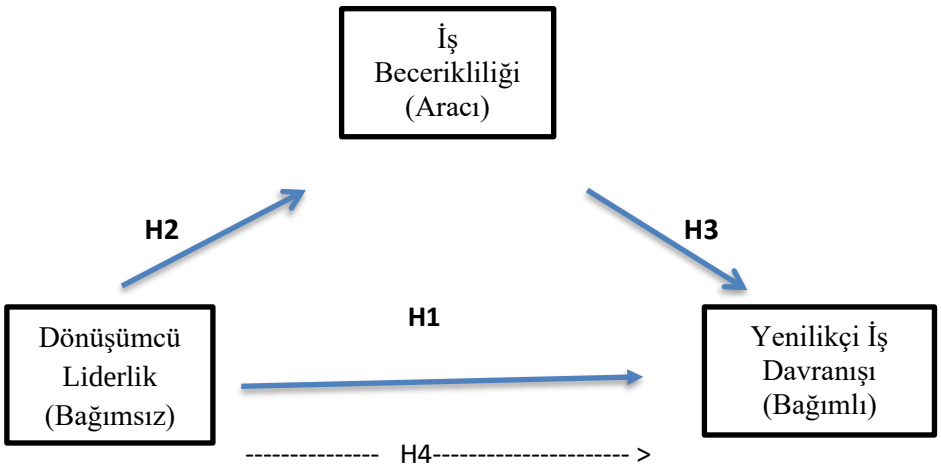
H_1: Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_2: Dönüşümcü liderlik ile iş becerikliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_3: İş becerikliliği ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_4: Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı etkisi vardır.

Bu çalışma tanımlayıcı bir araştırmadır. Çalışmada tekstil ve kimya sektörlerinde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkilerinin incelenmesinde ilişkisel tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırma hipotezlerini içeren araştırma modeli Şekil 3' de gösterilmiştir.



Şekil 6: Araştırma Modeli

4.2.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin elde edilebilmesi için Sosyo-Demografik Veri Formu, Dönüşümcü Ölçeği, İş Becerikliliği Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

kullanılmıştır. Bu ölçekler, alan yazınında sıklıkla kullanılan başka araştırmacılar tarafından da kullanılmış ve geçerli güvenilir araçlar oldukları ispatlanmış ölçüm araçlarıdır. Anket Formunda "Kişisel Verilerin Korunma Kanunu" ile ilgili hususlara dikkat edileceği belirtilmiştir.

4.2.5.1. Sosyo-Demografik Veri Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen Sosyo-demografik veri formunda katılımcılara cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, işletmede çalışma süreleri, görevleri, görev yerleri, ne kadar süredir şu anki üst yönetici ile çalıştıkları ve gelir düzeylerinden oluşan 9 soru sorulmaktadır.

4.2.5.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere yazında çok çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılmış ve güvenirliliği kanıtlanmış olan, Bass ve Avolio (1995:6) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek Karip (1998:20) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Karip (1998:21)'in aktardığına göre; anketin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam değişikliği riskini ortadan kaldırmak amacıyla, İngilizce diline hâkim dört ayrı akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam birliği sağlanmıştır. Araştırma anketinde bu çeviriye sadık kalınmış, ancak anlaşılırlığı artırmak amacıyla birkaç kelime değiştirilmiştir. Ölçek çalışanların, liderin davranışlarını değerlendirmesi üzere kurgulanmıştır ve bu amaçla çalışanlara sorulan ifadelerden meydana gelmektedir. Katılımcıların yanıtlaması için "1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Çoğunlukla, 5- Her zaman" şeklindeki 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilen 20 ifadeden oluşmaktadır ve Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçen 4 ayrı boyutu içermektedir. Bu boyutlar "İdealleştiriş Etki/ Karizma Boyutu", "İlham Verici Motivasyon Boyutu", "Entelektüel Teşvik Boyutu" ve "Bireysel İlgi Boyutu" olarak isimlendirilmiştir.

4.2.5.3. İş Becerikliliği Ölçeği

Tims ve diğerleri (2012: 176) tarafından geliştirilen 21 maddeli iş becerikliği ölçeği; "Yapısal İş Kaynaklarını Artırma", "Engelleyici İş Gerekliliklerini Azaltma", "Sosyal İş Kaynaklarını Artırma", "Zorlayıcı İş Gerekliliklerini Artırma" isimli 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akın ve diğerleri (2014: 12) tarafından yapılmıştır. 5'li Likert şeklinde tasarlanmıştır ve değerlendirme

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Karasızım, 4= Katılıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum arasında yapılmaktadır. Akın ve diğerleri (2014: 13), yaptıkları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 21 madde ve 4 alt boyuttan oluşan modelin uyum indeksi değerlerini (x^2=340.27, sd=175, p=0.00, RMSEA=.049, NNFI=.94, CFI=.95, IFI=.95, RFI=.89, GFI=.92, AGFI=.90, ve SRMR=.068) olarak hesaplamışlardır. İç tutarlık güvenirlik katsayılarını; Cronbach alfa iç tutarlık güvenirlik katsayıları sosyal meslek kaynaklarını arttırma alt boyutu için .90, yapısal iş kaynaklarını arttırma alt boyutu için .72, merak uyandırıcı iş taleplerini arttırma alt boyutu için .76 ve engelleyici iş ihtiyaçlarını azaltma alt boyutu için .75 olarak bulunmuştur.

4.2.5.4. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların işyerindeki yenilikçi iş davranışını ölçmek için Janssen (2000: 286)'in geliştirdiği "Yenilikçi İş Davranışı (Innovative Work Behavior) Ölçeği" kullanılmıştır. 9 ifadeden oluşan bu ölçekte katılımcılar işyerlerindeki yenilik yapma davranışlarını kendileri değerlendirmektedirler. Janssen (2000: 287), ölçeği 3 alt boyut ile tanımlamıştır. Bu boyutlar; "Fikir Üretme", "Fikri Yayma" ve "Fikri Hayata Geçirme" boyutlarıdır. Ölçek Töre (2017: 26) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Orjınal halindeki gibi boyutlandırılan ölçeğin her alt boyutunda 3 madde yer almaktadır. Katılımcılar "5= Her zaman", "4= Çoğu zaman", "3= Bazen", "2= Çok nadir" ve "1= Hiçbir zaman" şeklindeki 5'li ölçek üzerinde, kendileri için en doğru olan ifadeyi seçebilmektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .95'tir (Janssen, 2000: 288). Yapılan literatür taramasında ölçeğin yenilikçi iş davranışı ölçen ölçekler arasında en fazla kullanılan ölçek olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği", "İş Becerikliliği Ölçeği" ve "Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği" için geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin bulgularına yer verilmiştir. Ardından araştırma modelinde bulunan değişkenlerle ilgili betimsel bulgular ve tanımlayıcı istatistiklere ve sonrasında ise ortaya çıkan faktör yapılarına göre güncellenen hipotezler için hiyerarşik regresyon analizlerinin bulgularına yer verilmiştir. Son olarak da ortaya çıkan aracılık etkilerin anlamlılığını saptamak amacıyla yapılan Sobel testinin bulgularına yer verilmiştir.

5.1. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik, iş becerikliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine yer verilmektedir. Buna göre toplanan veriler kullanılarak önce açıklayıcı ardında doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 24.0 programı aracılığıyla temel bileşenler analizi kullanılarak 64 verimax rotasyon yöntemi ile ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Kolmogorov-Simirnov normallik testlerine göre verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maksimum olabilirlik kestirim yöntemi tercih edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizlerinden sonra ise AMOS 21.0 programı yardımıyla da doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır

5.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Açıklayıcı faktör analizinde öncelikle KMO ve Barlett's testi sonuçları değerlendirilmiştir. KMO değeri verilerin faktör analizi yapmak için uygun olup olmadığını gösterirken Barlett's testi değişkenler arasındaki korelasyonu baz alarak verilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirir. Buna göre yapılan analiz sonucunda bu değerin ,881 olduğu belirlenmiştir. 0.50 üzerinde olan ve en üst değer olan 1'e çok yaklaşan bu değer ve Barlett's testi sonucunun anlamlı çıkması ($p<0.05$), değişkenin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

20 soru ve 4 alt boyuttan oluşan ölçek için yapılan açıklayıcı faktör analizinde faktör yükü .40'ın altında olan maddeler analiz dışında bırakılmıştır. Buna göre 4,8,11

ve 20. ifadelerin ölçekten atılmasının ardından yine orijinal faktör yapısına uygun olarak 4 boyutun ortaya çıktığı görülmektedir. Orijinal ölçekteki gibi isimlendirilen bu dört faktör ya da boyutlu yapının açıklanan varyansı ise %66,989 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik ölçütü olan Cronbach alpha (α) iç tutarlılık değerine bakıldığında (.832) ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 5'de dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik AFA Sonuçları

Faktör ve Sorular	**(α)**	**A. Varyans**	**Faktör Yükü**
1. Faktör: Karizma	**,874**	**%15,598**	
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.			,887
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.			,891
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.			,768
2. Faktör: Motivasyon	**,827**	**%19,221**	
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.			,728
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.			,770
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.			,693
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.			,670
Yöneticim benim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.			,727
3. Faktör: Teşvik	**,794**	**%14,671**	
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.			,763
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.			,784
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.			,799
Yöneticim benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.			,455
4. Faktör: Bireysel ilgi	**,831**	**%17,499**	
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.			,724
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.			,809
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.			,784
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.			,671

Açıklayıcı faktör analizlerinden sonra yapılan DFA'nın amacı AFA'da ortaya çıkarılan faktör yapısının doğrulanmasıdır. Yapılan DFA sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik DFA Sonuçları

	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	AGFI
Dönüşümcü Liderlik	261,742	94	2,784	,068	,942	,912	,925	,925	,891

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin DFA sonuçlarına göre x2/df, RMSEA, AGFI, CFI, NFI, GFI ve TLI kabul edilebilir değerler almıştır (Torun, 2016:884).

5.1.2. İş Becerikliliği Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

İş becerikliliği ölçeğinin AFA'sı yapılmadan önce KMO ve Barlett's testi sonuçları değerlendirilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini değerlendirmek ve ölçekle ilgili verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen **(,937)** değerinin 1'e yakın olması nedeniyle İş Becerikliliği Ölçeği ile ilişkili verilerin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. Barlett's testi sonuçlarına bakıldığında. ($p<0.05$) değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilen AFA'da faktör yükleri .40'ın altında olan ve birden fazla faktöre yüklenen 6.,7.,8.,9. ve 21. ifadeler analizden çıkartılmıştır. AFA sonucunda orijinal ölçekteki dört faktörlü yapıdan farklı olarak verilerin iki faktörlü bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan iki boyut, kapsadıkları ifadelerden yola çıkarak ve orijinal ölçekteki isimlerden çok uzaklaşmadan yeniden isimlendirilmiştir. Ortaya çıkan iki faktörlü yapının açıklanan varyansı ise %61,997. Güvenirlik ölçütü olan Cronbach alpha (α) iç tutarlılık değerine bakıldığında (.890) ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. İş becerikliliği ölçeğine ilişkin AFA sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: İş Becerikliliği AFA sonuçları

Faktör ve Sorular	**(α)**	**A. Varyans**	**Faktör Yükü**
1. Faktör: Yapısal İş Kaynaklarını	**,847**	**%37,101**	
Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.			,815
Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.			,794
İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım.			,755
Kapasitemi sonuna kadar kullanabileceğime eminim.			,703
Bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm			,609
2. Faktör: Sosyal İş Kaynaklarını ve Zorlayıcı İş Gerekleri	**,933**	**%24,896**	
İş hayatımda çok zor kararlar vermek zorunda kalmamaya çalışırım.			,661
İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.			,695
Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim.			,603
Yöneticilerime çalışmalarımdan memnun olup olmadığını sorarım.			,788
Yöneticilerimin tarzından esinlenirim.			,765
Diğerlerinden işteki performansım ile ilgili geribildirim isterim.			,780
Meslektaşlarımın önerilerini isterim.			,761
İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için proaktif davranırım.			,609
Eğer yeni gelişmeler varsa; onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biri olurum.			,675
Çok fazla iş olmadığında, bu durumu yeni projelere başlamak için bir şans olarak görürüm.			,665
Fazla ücret almamama rağmen, düzenli olarak fazladan görev alırım.			,777

Açıklayıcı faktör analizinden sonra belirlenen iki faktörlü ölçüm yapısının teoriye uygunluğunu ve belirlenen faktörleri ve maddeleri doğrulamak amacıyla DFA yapılmıştır (Torun, 2016: 884). DFA sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: İş Becerikliliği Ölçeği DFA Sonuçları

	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	AGFI
İş Becerikliliği	268,174	91	2,947	,071	,956	,935	,925	,941	,887

Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan $\chi 2/df$ değerine bakıldığında, bu değerin 2 ile 5 arasında kabul edilebilir uyum değerine sahip olduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Modelin yapısal iyiliğini gösteren değerlere bakıldığında RMSEA, CFI, NFI, GFI, TLI ve AGFI nın kabul edilebilir ve yüksek uyum iyiliklerine sahip olduğu görülmektedir (Torun, 2016:884).

5.1.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Diğer ölçeklerde olduğu gibi öncelikle yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan KMO değeri (0.907> 0.50), ve Bartlett‟s küresellik testi (p<0.001) değeri değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Orijinal ölçekteki gibi çok faktörlü bir yapıya sahip olması beklenen yenilikçi iş davranışı ölçeği üzerinde gerçekleştirilen AFA sonucunda faktör yükleri .40'ın altında olan veya birden fazla faktöre yüklenen bir madde bulunmadığından ölçekten herhangi bir ifade atılmamıştır. Ancak, ölçeğin orijinal ölçektekinden farklı olarak üç değil iki boyutlu olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Ölçekteki orijinal isimlere sadık kalınarak boyutlar yeniden isimlendirilmiştir. Ortaya çıkan iki faktörlü yapının açıklanan varyansı ise %70,565 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik ölçütü olan Cronbach alpha (α) iç tutarlılık değerine bakıldığında (.867) ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğe ilişkin AFA sonuçları Tablo 9' da gösterilmektedir.

Tablo 9: Yenilikçi İş Davranışı AFA Sonuçları

Faktör ve Sorular	**(α)**	**A. Varyans**	**Faktör Yükü**
1. Faktör: Fikir Üretme	**.899**	**%41,574**	
Zor durumlar için yeni fikirler üretirim.			,808
Yeni çalışma metotlarını, tekniklerini ve araçlarını araştırırım.			.622
Problemler için orijinal çözümler üretirim.			,845
Yenilikçi fikirleri, faydalı uygulamalara dönüştürürüm.			,727
Çalışma ortamımda, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm.			,818
Yenilikçi fikirlerin faydasını değerlendiririm.			,646
2. Faktör: Fikir Yayma	**.834**	**%28,991**	
Yenilikçi fikirleri desteklerim.			,688
Yenilikçi fikirlerin edinilmesini takdir ederim.			,889
Çalışma arkadaşlarımın yenilikçi fikirler için			,839

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iki faktörlü yapının yapısal doğruluğunu ölçümlemek amacıyla yapılan DFA sonuçları Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10: Yenilikçi İş Davranışı DFA Sonuçları

	X2	df	X2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI	TLI	AGFI
Yenilikçi iş davranışı	60,015	20	3,001	,072	,981	,972	,968	,965	,928

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda X2/df, RMSEA değerleri kabul edilebilir aralıkta oldukları gözlemlenmektedir. CFI, NFI, GFI, AGFI ve TLI uyum ölçütlerinin 0.90 üzerinde değerlere sahip olduğu belirlenmiştir ve bu değerlerinde kabul edilebilir uyum iyiliği aralığında olduğu ifade edilmektedir (Torun, 2016:884).

Yapılan analizler, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. Betimsel Bulgular

Araştırmanın üç temel değişkeni olan dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri ile yapılan faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan alt değişkenlere ilişkin betimleyici bulgular ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri analiz eden Pearson Korelasyon değerleri tespit edilerek Tablo 11' de sunulmuştur.

Tablo 11: Değişkenlere Ait Betimleyici Bulgular ve Korelasyon Değerleri

Değişken	**Ort.**	**S.S**	**Y. İş Kaynakları**	**S. İş K ve Zorlayıcı İş Gerekleri**	**Fikir Üretme**	**Fikir Yayma**
Dönüşümcü Liderlik						
Karizma	4,36	,038	,144**	,362**	,356**	,410**
Motivasyon	3,76	,043	,707**	,824**	,412**	,294**
Teşvik	3,63	,043	,455**	,432**	,376**	,264**
Bireysel ilgi	3,80	,041	,291**	,279**	,475**	,389**
Yenilikçi İş Davranışı						
Fikir Üretme	4,10	,034	,453**	,491**	1	,666**
Fikir Yayma	4,47	,032	,390**	,344**	,666**	1
İş becerikliliği						
Yapısal İş Kaynakları	3,96	,042	1	,663**	,453**	,390**
Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gerekleri	3,76	,043	,663**	1	,491**	,344**

** p<0.01

Araştırmaya katılım sağlayan tekstil ve kimya sektörü çalışanlarının ölçek vasıtasıyla kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri incelendiğinde Tablo 11'e göre en yüksek ölçek puanını dönüşümcü liderliğin fikir yayma boyutunun (4,47), en düşük puanı ise yine dönüşümcü liderliğin teşvik boyutunun (3.63) aldığı görülmektedir. Sonuçlar araştırmaya katılanların örgüt içerisinde yenilikçi fikir yayma konusunda davranışları gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların ölçek puanlarının genel olarak ortalamanın üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ana boyutlar bağlamında bakıldığında ise yenilikçi iş davranışı ölçeğinin en yüksek puana sahip ölçek olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri

ölçeklere verdikleri puanlarla iş yerinde işlerini yaparken yenilikçi davranışlar sergilediklerini ortaya koymuşlardır.

Değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise tüm değişkenlerin arasında anlamlı korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir ($p<0.01$). Tablo 11'den anlaşılabileceği gibi dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile yenilikçi iş davranışının boyutları arasında; dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile iş becerikliğinin her iki boyutu arasında ve son olarak iş becerikliliğinin her iki boyutu ile yenilikçi iş davranışının iki boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu durum, değişkenlerden birinden alınan puanın artması ile diğer değişkenlerden alınan puanların da aynı anda arttığını ortaya koymaktadır.

Başka bir ifade ile araştırmaya konu değişkenler ve alt boyutları arasında ilişki olduğunu gösteren hipotezlerin kurulması anlamlı olacaktır.

5.3. Normallik Testleri

Araştırmada örnekleminin verdiği yanıtlar neticesinde ortaya çıkan AFA ve DFA sonucunda geçerliliği ve güvenirliği ortaya konan ölçek boyutları baz alınarak normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri +3 ile -3 değer aralığında olduğunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Durmuş vd, 2016:4).

Tablo 12: Basıklık- Çarpıklık Normallik Testinin Sonuçları

Statistics									
		Yapısal İş Kaynakları	Sosyal İş Kay. Zorlayıcı İş Gerekleri	Karizma	Motivasyon	Teşvik	Bireysel ilgi	Fikir Üretme	Fikir Yayma
N	Valid	389	389	389	389	389	389	389	389
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Skewness		-,880	-,730	-1,722	-,622	-,325	-,627	-,717	-1,405
Std. Error of Skewness		,124	,124	,124	,124	,124	,124	,124	,124
Kurtosis		,568	,749	3,942	,181	-,267	,324	,675	1,776
Std. Error of Kurtosis		,247	,247	,247	,247	,247	,247	,247	,247

Tablo 12'de yapılan normallik testlerinin sonuçlarını gösterilmektedir. Sonuçlar, basıklık ve çarpıklık değerlerinin söz konusu aralıkta olduğunu ve böylece verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bundan sonrasında normal dağılım gösteren veriler için uygun bulunan analizler kullanılmıştır.

5.4. Regresyon Analizi ve Aracı Etki Analizlerinin Bulguları

Önceki bölümlerde gerçekleştirilen AFA ve DFA sonucunda araştırma ölçeklerinin orijinalde olduğundan farklı bir faktör yapısına sahip olduğu detaylı bir şekilde ortaya konmuş ve açıklanmıştı. Söz konusu bulgulardan yola çıkarak araştırmanın başlangıç hipotezleri belirlenen faktör yapılarına uygun olacak şekilde yeniden düzenlenmiş ve revize edilmiş araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H1: Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H2: Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile iş becerikliliğinin boyutları (yapsısal iş kaynakları ve sosyal iş kaynakları- zorlayıcı iş gerekleri) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H3: İş becerikliliğinin boyutları (yapsısal iş kaynakları ve sosyal iş kaynakları- zorlayıcı iş gerekleri) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.

H4: Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) boyutları arasındaki ilişkide iş becerikliliği boyutlarının (yapısal iş kaynakları ve Sosyal iş kaynakları- zorlayıcı iş gerekleri) aracı bir etkisi vardır.

Meydan ve Şeşen (2011: 13) tarafından belirtildiği gibi iki farklı değişken arasında, üçüncü bir değişkenin aracılık etkisine sahip olup olmadığı regresyon analizleri ile test edilebilmektedir. Dolayısıyla, Baron ve Kenny (1986:1173) tarafından oluşturulan aracı etki modelindeki ilişkileri test etmek (Torun, 2016:884) amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın revize edilen hipotezleri söz konusu modele uygun olarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede, her bir aracılık etki analizi için sırasıyla bağımsız değişken (dönüşümcü liderlik boyutları) ile bağımlı değişken (yenilikçi iş davranışı boyutları) arasındaki ilişkiler; bağımsız

değişken ile aracı değişken (iş becerikliliğinin boyutları) arasındaki ilişkiler ve aracı değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Baron ve Kenny (1986:1174) modeline göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin araya aracı değişken girdiğinde azalması ya da tamamen yok olması durumunda aracılık etkisinden bahsetmek mümkündür. Etkinin azalması kısmi aracılık etki; etkinin tamamen yok olması ise tam aracılık etki olduğunu göstermektedir (Bolat, 2011:87).

Yapılan açıklamalara uygun olarak gerçekleştirilen aracı etki analizleri aşağıdaki tablolarda tek tek verilmektedir.

Analizlere dönüşümcü liderliğin "karizma" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun aracılık etkisinin incelenmesiyle başlanmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları Tablo 13' de yer almaktadır.

Tablo 13: *"Karizma"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	R2	Adjusted R2	F	Sig.
Model 1					
D.L.Karizma (Bağımsız)	,323	,127	,125	56,220	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
D.L.Karizma (Bağımsız)	,160	,021	,018	8,146	,001
Bağımlı Değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
Yapısal iş kaynakları (Bağımsız)	,370	,205	,203	100,096	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
D.L. Karizma	,270	,292	,288	79,598	,000
Yapısal iş kaynakları	,335				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Tablo 13' de görüldüğü gibi Model 1'e göre karizma boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,323; p= ,000). Model 2'de karizma boyutunun yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,160; p= ,001). Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,370; p= ,000).

Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4'den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,270; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin "karizma" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizlerin sonuçları Tablo 14' de yer almaktadır.

Tablo 14: *"Karizma"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
D.L.Karizma (Bağımsız)	,351	,168	,166	78,260	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
D.L.Karizma (Bağımsız)	,160	,021	,018	8,146	,005
Bağımlı Değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları (Bağımsız)	,300	,152	,150	69,420	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
D.L. Karizma	,310	,280	,276	75,111	,000
Yapısal iş kaynakları	,260				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 14' de gösterilen Model 1' ait değerler, karizma boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,351; p= ,000) olduğunu; Model 2, karizma boyutu ile yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,160; p= ,001) ve Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,300; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,310; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi

aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin "karizma" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizlerin sonuçları Tablo 15' de özetlenmiştir.

Tablo 15: *"Karizma"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin*" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
D.L.Karizma (Bağımsız)	,323	,127	,125	56,220	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
D.L.Karizma (Bağımsız)	,407	,131	,129	58,451	,000
Bağımlı Değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri (Bağımsız)	,396	,241	,239	123,106	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	Beta	R2	Adjusted R2	F	Sig
D.L. Karizma	,186	,278	,274	74,271	,000
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,336				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Tablo 15'de gösterilen Model 1' ait değerler, karizma boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,323; p= ,000) olduğunu; Model 2, karizma boyutu ile sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,407; p= ,000) ve Model 3 ise sosyal iş kaynakları ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,396; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,186; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "karizma" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve

zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizlerin sonuçlarına Tablo 16'da yer verilmiştir.

Tablo 16'dan anlaşıldığı gibi Model 1'e göre karizma boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,351; p= ,000). Model 2'de karizma boyutunun sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,407; p= ,000). Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,262; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,281; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: *"Karizma"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin*" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
D.L.Karizma (Bağımsız)	,351	,168	,166	78,260	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir Yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
D.L.Karizma (Bağımsız)	,407	,131	,129	58,451	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri (Bağımsız)	,262	,118	,116	51,815	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir Yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
D.L. Karizma	,281	,212	,208	51,925	,000
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,171				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir Yayma					

Dönüşümcü liderliğin karizma boyutuna ilişkin analizler tamamlandıktan sonra, motivasyon boyutu ile ilgili analizlere geçilmiştir. Öncelikle dönüşümcü liderliğin "motivasyon" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizlerin sonuçlarına Tablo 17'de yer verilmiştir.

Tablo 17: *"Motivasyon"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Motivasyon	,330	,169	,167	78,950	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,695	,499	,498	386,032	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları	,370	,205	,203	100,096	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları	,265	,222	,218	55,117	,000
DL. Motivasyon	,146				,004
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Tablo 17'de gösterilen Model 1' ait değerler, motivasyon boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,330; p= ,000) olduğunu; Model 2, motivasyon boyutu ile yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,695; p= ,000) ve Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,370; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,265; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "motivasyon" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analizlerin sonuçları Tablo 18'de özetlenmiştir.

Tablo 18: *"Motivasyon"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Motivasyon	,223	,086	,084	36,610	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,695	,499	,498	386,032	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları	,300	,152	,150	69,420	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,028	,153	,148	34,802	,000
Yapısal iş kaynakları	,280				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 18'de görüldüğü gibi Model 1'e göre motivasyon boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,223; p= ,000). Model 2'de motivasyon boyutunun yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,695; p= ,000). Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,300; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,028; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "motivasyon" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkiye sahip olup olmadığını test etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları incelenmesine yönelik analizler Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19:"Motivasyon" Boyutunun "Fikir Üretme" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Motivasyon	,330	,169	,167	78,950	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,819	,679	,678	817,578	,000
Bağımlı Değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,396	,241	,239	123,106	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,017	,241	,238	61,444	,784
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,382				
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Tablo 19'da gösterilen Model 1' ait değerler, motivasyon boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,330; p= ,000) olduğunu; Model 2, motivasyon boyutu ile sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,819; p= ,000) ve Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,396; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmuştur (β = ,017; p= ,784). Bu durum dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "tam aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "motivasyon" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analizlerin sonuçları Tablo 20'de özetlenmiştir.

Tablo 20: *"Motivasyon"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Motivasyon	,223	,086	,084	36,610	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,819	,679	,678	817,578	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,262	,118	,116	51,815	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Motivasyon	,026	,118	,114	25,932	,688
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,240				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 20'de görüldüğü gibi Model 1'e göre motivasyon boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,223; p= ,000). Model 2'de motivasyon boyutu ile iş becerikliliğinin boyutunun sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,819; p= ,000). Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,262; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamıştır (β = ,026; p= ,688). Bu durum dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "tam aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutuna ilişkin analiziler tamamlandıktan sonra sıra üçüncü boyut olan teşvik boyutuna ve ilgili analizlere gelmiştir. Dönüşümcü liderliğin "teşvik" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Buna göre; Model 1' ait değerler, teşvik boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,298; p= ,000) olduğunu; Model 2, teşvik boyutu ile yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,443; p= ,000) ve Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,370; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,170; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: *"Teşvik"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Teşvik	,298	,142	,139	63,886	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,443	,207	,205	101,247	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları	,370	,205	,203	100,096	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,170	,242	,238	61,601	,000
Yapısal iş kaynakları	,290				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Dönüşümcü liderliğin "teşvik" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmiştir. Bu ilişkiler önceki analizlerde olduğu gibi Baron ve Kenny (1986:1175) modelinin adımlarına göre ele alınmış ve bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 22'de özetlenmiştir.

Tablo 22: *"Teşvik"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Teşvik	,198	,070	,067	29,055	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,443	,207	,205	101,247	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal iş kaynakları	,300	,152	,150	69,420	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,082	,162	,157	37,193	,037
Yapısal iş kaynakları	,262				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 22'de görüldüğü gibi Model 1'e göre teşvik boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,198; p= ,000). Model 2'de teşvik boyutunun yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,443; p= ,000). Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,300; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamıştır (β = ,082; p= ,037). Bu durum dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "teşvik" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23: *"Teşvik"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Teşvik	,298	,142	,139	63,886	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,425	,187	,185	89,003	,000
Bağımlı Değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,396	,241	,239	123,106	,000
Bağımlı Değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,160	,274	,271	72,991	,000
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,326				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Buna göre; Model 1' ait değerler, teşvik boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,298; p= ,000) olduğunu; Model 2, teşvik boyutu ile sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,425; p= ,000) ve Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,396; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,160; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "teşvik" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 24'de özetlenmiştir.

Tablo 24: *"Teşvik"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Teşvik	,198	,070	,067	29,055	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL.Teşvik	,425	,187	,185	89,003	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,262	,118	,116	51,815	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Teşvik	,106	,135	,130	30,002	,007
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,215				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 24'de görüldüğü gibi Model 1'e göre teşvik boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,198; p= ,000). Model 2'de motivasyon boyutunun sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,425; p= ,000). Model 3 ise Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,262; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen ortadan kalkmamıştır (β = ,106; p= ,007). Bu durum dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Teşvik boyutu ile ilgili analizler de tamamlandıktan sonra dönüşümcü liderliğin son boyutu olan bireysel ilgiye ilişkin regresyon analizlerine geçilmiştir. Dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25: *"Bireysel İlgi"* Boyutunun *"Fikir Üretme"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Bireysel ilgi	,397	,225	,223	112,668	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,299	,085	,083	35,899	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal İş Kaynakları	,370	,205	,203	100,096	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,313	,334	,330	96,742	,000
Yapısal İş Kaynakları	,281				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Tablo 25'de gösterilen değerlere göre; Model 1' ait değerler, bireysel ilgi boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,397; p= ,000) olduğunu; Model 2, bireysel ilgi boyutu ile yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,299; p= ,000) ve Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir üretme arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,370; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,313; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "yapısal iş kaynakları" boyutunun aracılık etkisinin incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 26'da özetlenmiştir.

Tablo 26: *"Bireysel İlgi"* Boyutunun *"Fikir Yayma"* Boyutu Üzerindeki Etkisinde *"Yapısal İş Kaynaklarının"* Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Bireysel ilgi	,307	,151	,149	68,999	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,299	,085	,083	35,899	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Yapısal iş kaynakları					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Yapısal İş Kaynakları	,300	,152	,150	69,420	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,237	,235	,231	59,273	,000
Yapısal İş Kaynakları	,233				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 26'da görüldüğü gibi Model 1'e göre bireysel ilgi boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,307; p= ,000). Model 2'de bireysel ilgi boyutunun yapısal iş kaynakları arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,299; p= ,000). Model 3 ise yapısal iş kaynakları ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,300; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi ilişkinin etkisi azalmıştır (β = ,237; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir üretme" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmesine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27'de gösterilen değerlere göre; Model 1' ait değerler, bireysel ilgi boyutu ile fikir üretme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki (β = ,397; p= ,000) olduğunu; Model 2, bireysel ilgi boyutu ile sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu (β = ,289; p= ,000) ve Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir üretme arasında

pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu (β = ,396; p= ,000) göstermektedir. Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi tamamen yok olmamış ancak azalmıştır (β = ,306; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 27: "*Bireysel İlgi"* Boyutunun "*Fikir Üretme*" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gereklerinin*" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Bireysel ilgi	,397	,225	,223	112,668	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,289	,078	,075	32,593	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,396	,241	,239	123,106	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,306	,365	,362	111,010	,000
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,314				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir üretme					

Dönüşümcü liderliğin "bireysel ilgi" boyutunun yenilikçi iş davranışının "fikir yayma" boyutu üzerindeki etkisinde iş becerikliliğinin "sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri" boyutunun aracılık etkisinin incelenmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar Tablo 28'de özetlenmiştir.

Tablo 28: "*Bireysel İlgi*" Boyutunun "*Fikir Yayma*" Boyutu Üzerindeki Etkisinde "*Sosyal İş Kaynakları ve Zorlayıcı İş Gerekleri*" Aracılık Etkisine İlişkin Analiz Bulguları

	Beta Katsayısı	**R2**	**AdjustedR2**	**F**	**Sig.**
Model 1					
DL. Bireysel ilgi	,307	,151	,149	68,999	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 2	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,289	,078	,075	32,593	,000
Bağımlı değişken: İş becerikliliği- Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri					
Model 3	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,262	,118	,116	51,815	,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					
Model 4	**Beta**	**R2**	**Adjusted R2**	**F**	**Sig**
DL. Bireysel ilgi	,251	,211	,207	51,706	,000
Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri	,194				,000
Bağımlı değişken: Yenilikçi iş davranışı- Fikir yayma					

Tablo 28'de görüldüğü gibi Model 1'e göre bireysel ilgi boyutu ile fikir yayma boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (β = ,307; p= ,000). Model 2'de bireysel ilgi boyutunun sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri arasında yine pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (β = ,289; p= ,000). Model 3 ise sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri ile fikir yayma arasında pozitif anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (β = ,262; p= ,000). Aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddeti Model 4' den anlaşılabildiği gibi ilişkinin etkisi azalmıştır (β = ,251; p= ,000). Bu durum dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Tüm regresyon analizleri ve aracı etki analizleri tamamlandıktan sonra dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile yenilikçi iş davranışının alt boyutları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin alt boyutlarının aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. Son olarak ortaya çıkan bu ilişkilerin anlamlılığını test etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve bu analizin sonuçları Tablo 29'da özetlenmiştir.

Tablo 29: Sobel Testi Sonuçları

	Sobel Değeri	**P-değeri**	**Aracılık etkisi**
DL. Karizma- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir üretme	2,7193	,0065	Kısmi aracılık
DL. Karizma- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir yayma	2,6587	,0078	Kısmi aracılık
DL. Karizma- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir üretme	5,8020	,0000	Kısmi aracılık
DL. Karizma- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir yayma	3,9369	,0001	Kısmi aracılık
DL. Motivasyon İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir üretme	4,9431	,0000	Kısmi aracılık
DL. Motivasyon- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir yayma	5,2883	,0000	Kısmi aracılık
DL. Motivasyon- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir üretme	5,9201	,0000	Tam aracılık
DL. Motivasyon- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir yayma	3,7107	,0002	Tam aracılık
DL. Teşvik- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir üretme	5,8067	,0000	Kısmi aracılık
DL. Teşvik- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir yayma	5,4403	,0000	Kısmi aracılık
DL. Teşvik- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir üretme	6,2552	,0000	Kısmi aracılık
DL. Teşvik- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir yayma	4,6485	,0000	Kısmi aracılık
DL. Bireysel ilgi- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir üretme	4,7555	,0000	Kısmi aracılık
DL. Bireysel ilgi- İB. Yapısal iş kaynakları- YİD. Fikir yayma	4,3764	,0000	Kısmi aracılık
DL. Bireysel ilgi- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir üretme	4,8326	,0000	Kısmi aracılık
DL. Bireysel ilgi- İB. Sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri – YİD. Fikir yayma	3,8987	,0001	Kısmi aracılık

Tablo 29'da ki değerlere göre dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide iş becerikliği aracılık etkisine sahiptir ve bu ilişkiler anlamlıdır. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkene ilişkin yapılan AFA ve DFA da ortaya çıkan tüm alt boyutlar bazında kendisini aracılık etki kısmi ve tam olarak kendisini göstermektedir**.**

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Bu araştırmanın amacı tekstil ve kimya sektörlerinde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Yapılan bu araştırma ile tekstil ve kimya sektörleri çalışanlarının görev yaptıkları işletmelerde karşılaşabilecekleri dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları ile ilgili durumların ortaya çıkarılmasını ve bu konuda ileride yapılacak çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında, çalışmanın konusunu oluşturan değişkenlerin teorik ve kavramsal açıklamaları detaylıca yapılarak özel sektörde gerçekleştirilen uygulama ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak Adana, Bursa, İstanbul, Kahramanmaraş ve Tekirdağ illerinde tekstil ve kimya sektöründe faaliyetlerine halen devam eden tekstil ve kimya işletmelerinin çalışanlarından oluşan örnekleme; araştırmanın verilerini toplamak maksadıyla literatürde sıklıkla kullanılan ölçeklerden oluşan anket formları dağıtılmış ve 389 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 389 anket, analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan regresyon analizleri ve aracılık etki analizleri sonucunda, araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu ve yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan 4 ana hipotezin ve alt boyutları bazında oluşturulan bütün alt hipotezlerin kısmen ya da tam desteklendiği görülmüştür.

Tablo 30 ve Tablo 31 araştırma kapsamında teorik olarak geliştirilen ve istatiksel olarak test edilen tüm hipotetik ilişkilerin bir özetini sunmaktadır:

Tablo 30: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kabul
H1a	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 13-15)
H1b	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 14-16)
H1c	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 17-19)
H1d	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 18-20-22)
H1e	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 21-23)
H1f	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 24)
H1g	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 25-27-)
H1h	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 26-28-)
H2	Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile iş becerikliliğinin boyutları (yapsısal iş kaynakları ve sosyal iş kaynakları-zorlayıcı iş gerekleri) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kabul
H2a	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 13-14)
H2b	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 15-16)
H2c	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 17-18-22)
H2d	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 19-20-24)
H2e	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 21)
H2f	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 23)
H2g	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 26)
H2h	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 27-28-)
H3	İş becerikliliğinin boyutları (yapsısal iş kaynakları ve sosyal iş kaynakları-zorlayıcı iş gerekleri) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır.	Kabul
H3a	İş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 13-17-21-25)
H3b	İş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 14-18-22-26)
H3c	İş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ile fikir üretme boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 15-19-23-27)
H3d	İş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu ile fikir yayma boyutu ilişkilidir.	Kabul (Tablo 16-20-24-28)

Tablo 31: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirme- devam

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H4	Dönüşümcü liderliğin boyutları (karizma, motivasyon, teşvik ve bireysel ilgi) ile yenilikçi iş davranışının boyutları (fikir üretme ve fikri yayma) boyutları arasındaki ilişkide iş becerikliliği boyutlarının (yapısal iş kaynakları ve Sosyal iş kaynakları-zorlayıcı iş gerekleri) aracı bir etkisi vardır.	Kabul
H4a	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 13)
H4b	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 14)
H4c	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 15)
H4d	Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 16)
H4e	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 17)
H4f	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 18)
H4g	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 19)
H4h	Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 20)
H4ı	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 21)
H4i	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 22)
H4j	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 23)
H4k	Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 24)
H4l	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 25)
H4m	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 26)
H4n	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 27)
H4o	Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutu "kısmi aracılık" etkisine sahiptir.	Kabul (Tablo 28)

Regresyon analizi ve aracı etki analizleri;

1. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.
2. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

   Tekstil ve kimya sektörlerindeki karizmatik yöneticiler sahip oldukları saygınlık ve güvenirlik ile rol model olabilir, iş becerikliliğine sahip çalışanlarını motive ederek onları işin sahibi haline getirebilir ve böylece sektörlerin ihtiyacı olan sürekli iyileşme ve gelişme yönünde içeriden fikirler üretilmesini sağlayabilirler. İşi bizzat deneyimleyen çalışanların ortaya koyacağı bu fikirler uygulamaya geçirildiğinde hem daha ekonomik hem de şirkete özel çözümler içereceği için çok daha efektif sonuçlar sağlanabilir.
3. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.
4. Dönüşümcü liderliğin karizma boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

   Dönüşümcü liderler mevcut düzeni sorgulama cesaretine sahiptir. Yeni yollar ve yeni yöntemlere açık davranışlarıyla ve yaklaşımlarıyla örnek olarak çalışanları yenilikçi iş davranışları bağlamında düşünmeye ve fikir üretme ve yaymaya teşvik edebilirler. Böylece sosyal iş kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek ekip ruhunu besleyebilir, sinerji yaratabilir ve kolektif olarak zorlukların üstesinden gelerek dönüşümü ve değişimi başarabilirler.
5. Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal

iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

6. Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

   Bu sonuçlar bize göstermektedir ki, motive olmuş çalışanlar yapısal iş kaynaklarını daha doğru değerlendirmekte ve yenilikçi fikirler üretilmesi ve yayılarak uygulanması daha kolay gerçekleşmektedir. Sektördeki her seviyeden liderin motivasyona yönelik uygulamaları titizlikle uygulaması bireysel ve kurumsal yeniliklerin önünü açabilir. Günümüzde çalışan motivasyonu hem kurumlar hem de yöneticiler açısından zor ve kaynak gerektiren bir süreçken, dönüşümcü liderler takipçileri için bir motivasyon kaynağıdır. İşletmelerin bu tür liderlerin potansiyellerini fark etmeleri ve değere dönüştürmeleri önem arz etmektedir.

7. Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "tam aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

8. Dönüşümcü liderliğin motivasyon boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "tam aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

   Tekstil ve kimya sektörleri bazında değerlendirir isek , son yaşanan pandemi sürecinde hammadde tedariğinden , ürünlerin ara ve son kullanıcıya ulaştırılmasına , iş görme modellerinin ve üretim sistemlerinin revizyonuna kadar pek çok alanda yenilik ve değişiklikler çok kısa bir sürede tasarlanarak uygulanmak zorunda kalınmıştır.Bu süreçte bazı firmalar zorlanırlarken bazıları ise önemli kazanımlar elde etmişlerdir. Örneğin, öncesinde ağırlıklı olarak denim konusunda çalışmakta olan bir firma , antibakteriyel yüz maskesi üretimine de başlamış ve çok başarılı sonuçlara ulaşmışlardır. Buna dayanarak araştırma sonuçlarımızın ilgili sektör yöneticileri için değerlendirebilecekleri faydalı bir kaynak oluşturacağını söyleyebiliriz.

9. Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş

kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Yöneticiler yapısal iş kaynaklarını kullanarak çalışanlarını yenilikçi fikirleri üretme ve yayma konusunda destekleyebilir ya da teşvik edebilirler. Yapısal iş kaynaklarının çalışanların hizmetine sunulması onların mevcut fikirlerini uygulamaya dönüştürmelerine ya da yenilik yapma konusunda daha fazla zihinsel çaba içerisine girmelerine olanak sağlayabilir.

10. Dönüşümcü liderliğin teşvik boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderler çalışanların kapasitelerini aşmalarını sağlamak için çeşitli teşvik modelleri kullanabilirler. Bu bağlamda yapısal iş kaynakları kadar sosyal kaynaklar da önem taşımaktadır. Sosyal iş kaynaklarını arttırmak ya da daha verimli kullanmak çalışanları duygusal açıdan da motive edebilir ve tatmin olmalarını sağlayabilir. Böylece çalışanlar yenilikçi potansiyellerini kullanma ya da ortaya çıkarma konusunda daha istekli olabilir.

11. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

12. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin yapısal iş kaynakları boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Takipçilerine değer veren ve tutumları ile bunu hissettiren, onları dinleyen ve kişisel gelişimleri için olanaklar sağlayan liderler bu sayede içerisinde bulundukları dinamik ve rekabetçi sektörün gerektirdiği, her gün yeniden tanımlanan ihtiyaçlar ve gereklilikler doğrultusunda, şirket içerisinden üretilecek ve yayılacak yeni fikirlerin üretimini ve uygulanmasını sağlayarak değerli kazanımları hayata geçirebilirler.

13. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir üretme boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

14. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışının fikir yayma boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ve iş becerikliliğinin sosyal iş kaynakları ve zorlayıcı iş gerekleri boyutunun bu ilişkide "kısmi aracılık" etkisine sahip olduğunu göstermektedir.

Bu sonucu sektörler özelinde yorumlarsak, ulusal ve uluslararası ölçeklerde rutin olarak düzenlenmekte olan fuar ve seminerlere konuyla ilgili çalışanlarının katılımını teşvik eden yöneticiler, çalışanlarının sosyal iş kaynaklarını daha iyi değerlendirmelerini ve kendilerini yenileyerek gelişmelerini sağlamışlardır. Bunun bir sonucu olarak da firmaları , güncel gelişmeleri yakalayarak hatta öncülük ederek daha hızlı ilerlemeler kaydederek rekabet ettikleri sektörde ön sıralara ulaşmışlardır.

İçinde bulunduğumuz yüzyıl ve bundan sonraki geleceğin bir dönüşüm çağı olacağı öngörülmekte ve bu nedenle artık değişime ayak uydurmaya çalışan değil, değişimi arzulayan liderler daha çok ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan liderlik biçimi (Burns (1978; Oliver, 2006; Shamir, 1999) olduğundan günümüz örgütlerinde bu ihtiyaca cevap veren bir liderlik türüdür. Öte yandan, zamanın en önemli rekabet avantajı araçlarından biri olan yenilikçiliğin olmazsa olmaz bileşenlerinden birinin, bireysel yaratıcılık ve yenilikçilik faktörü olduğu bilinmektedir. Bir örgütte yenilik süreci, bireylerin fikir üretmeleri ile başlar ve fikirlerin gerçekleştirilmesi ile biter. Bu nedenle örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerinde bulunabilmesi için bireyler, bireylerin yenilikçilik faaliyetlerine katılması için ise bireyin motivasyonu son derece önemlidir (Keng diğerleri, 2013:179). Tam da bu noktada, iş becerikliliği ise çalışanlara bu fırsatı yaratmaya çalışan örgütsel çabaların bir ürünü olarak ortaya çıkan yeni bir iş tasarım uygulaması ve motivasyon aracıdır. Zira, iş becerikliliği, bireylerin yaptıkları işte aktif bir rol oynadıkları, gelecek odaklı eylemler başlattıkları ve kişisel ihtiyaçlarına uygun koşullar yarattıkları proaktif bir davranıştır (Berg ve diğerleri 2010:158; Niessen ve diğerleri, 2016:1293) ve günümüzde çalışanların işlerinde daha proaktif hale gelmesini savunan; rekabet avantajını çalışanların entelektüel ve psikolojik sermayalerinden faydalanarak kazanmaya çalışan bu anlayış giderek yaygınlaşmaktadır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizlerin sonuçları göstermiştir ki; zamanın getirdiği değişimi benimsemiş, değişen şartlara göre örgütlerdeki dönüşümü gerçekleştirebilecek ve çalışanlara bu konuda hem model hem de destek olabilecek bir liderlik yaklaşımı olarak kendisini gösteren dönüşümcü liderlik; çalışanların yenilikçi iş davranışlarını teşvik ederek onların örgütlerine kattıkları değeri arttırmaktadır. Yaptıkları işleri kendi gereksinim ve kabiliyetlerine göre ayarlayabilen yani iş becerikliliğine sahip olan çalışanlar ise, dönüşümcü liderliğin etki ile ortaya daha yenilikçi fikirler koyabilmekte ve bunları davranışa dönüştürebilmektedir.

Yapılan açıklamalar ve literatürdeki örnek çalışmalar doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmanın sonunda dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu açıkça ortaya konmuştur. İlgili litertaürde yer alan ve bu çalışmanın sonucunu destekler nitelikte olan önceki çalışmalar ve sonuçlarına tez çalışmasının kavramsal çerçevesinde detaylarıyla yer verilmiştir.

Özetle bu çalışmanın sonuçları, tekstil ve kimya sektörlerinde dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin aracı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Başka bir ifade ile dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile yenilikçi iş davranışının alt boyutları arasındaki ilişkide iş becerikliliğinin alt boyutlarının aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konmuştur. Zira; yeniliğe, reforma, geleceğe ve değişime dönük olan dönüşümcü liderlik, kişilerin yaptıkları işte aktif bir rol oynamaları, gelecek odaklı eylemler başlatmaları ve kişisel ihtiyaçlarına uygun koşullar yaratmak için proaktif davranış göstermeleri, işyerlerinin yenilikçilik faaliyetlerinde bulunabilmeleri için yenilikçilik faaliyetlerine katılmalarını sağlamaktadır.

Tez araştırmasının litertaür kısmı, yapılan tanım ve açıklamalar araştırmada ele alınan dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışları kavramlarının temaları ve içeriğine dikkat çekmenin yanı sıra saha araştırmasının sonuçları da ileride daha fazla araştırmaya ve daha fazla tartışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar için aşağıdaki önerilerler sıralanabilir;

- Ülkemizde dönüşümcü liderlik modelinin nasıl kendisini gösterdiği ve bu liderlik tarzını etkileyen faktörleri incelemek mümkündür.
- Ülkemizde ortaya çıkan dönüşümcü liderler örneğinde, bu tarzın kültürel olarak farklı olup olmadığını test etmek için kavram yeniden tanımlanabilir.
- Dönüşümcü liderlerin ve takipçilerinin kişilik özellikleri belirlenebilir.
- Dönüşümcü liderliğin organizasyon kültürü üzerindeki etkisi incelenebilir.
- Organizasyondaki öncü değişimi destekleyen organizasyonel ve çevresel faktörler incelenebilir.
- Dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışı aralarındaki ilişkiyi incelemek için daha fazla araştırma yapılmalıdır.
- Dönüşümcü liderlik, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındaki ilişki kamu sektöründe de incelenebilir ve özel sektör kamu sektörü ile karşılaştırılabilir.
- Demografik özelliklerin bu değişkenler arasındaki ilişkiye etkisi kontrol edilebilir.
- Dönüşümcü liderliğin, iş becerikliliği ve yenilikçi iş davranışına ek olarak kurumu etkileyen diğer tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için araştırmalar yapılabilir.
- Konu yeni olduğu için kavramın gelişmesine katkı sağlayacak nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories. *Business and Management, 19(11),* 35-43.

Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., Riaz, M. N. (2012). Relationship between Transformational Leadership Style and Innovative Work Behavior in Educational Institutions, *Journal of Behavioural Sciences,* 22(3), 18-32.

Ahmad K. (2009). *Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity, A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology, Specialisation in Human Resource Development,* Faculty Of Behavioural Sciences, University Of Twente The Netherlands.

Akbolat, M., Işık, O. ve A. Yılmaz (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 11(1),* 35-50.

Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç. ve Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *The International Journal of Educational Researchs, 5(1),* 10-15.

Akkermans, J. and Tims, M. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path *PLoS One, 12 (8),* e0182745.

Al-abrrow, H. A. W. (2014). Transformational Leadership and Organisational Performance in the Public Healthcare Sector: The Role of Organisational Learning and Intellectual Capital. *Irish Journal of Management, 33(1),* 1–22.

Albrecht, S. (2005). Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too!, *International Journal of Public Administration, 28*(5-6), 397- 416, doi: 10.1081/PAD-200055195

Alfes, K., Shantz, A. ve Saksida, T. (2015). Committed to Whom? Unraveling How Relational Job Design Influences Volunteers' Turnover Intentions and Time Spent Volunteering, *Voluntas 26(1),* 2479-2499.

Almas, S. (2007). *Leadership styles as predictors of conflict management styles* (Unpublished M. Phil dissertation). National Institute of Psychology, Quaid-i-Aam University Islamabad, Pakistan

Alonso, C., Fernández-Salinero, S. ve Topa, G. (2019). The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences, 9*(2), 74.

Altunoğlu, A., Şahin, F. ve Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. *Management Research Review, 42(3),* 370-390

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September–October, 77–87.

Amabile, T. ve Kramer, S. J. (2007). Inner work life: Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review, 85(144),* 72–83.

Arif, S., Zubair, A. ve Manzoor, Y. (2012). Innovative Work Behavior and Communication Climate Among Employees of Advertising Agencies. *FWU Journal of Social Sciences, 6(1),* 65-72.

Arslan, F. ve Çakmak, A. F. (2019). Yiyecek-İçecek Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı ile İlişkisinde Dönüşümcü Lider ve Demografik Bazı Değişkenlere Göre Farklılığının İncelenmesi, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3*(3), 220- 2

Arslantaş, C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi, 40(1),* 81-101.

Asal, B. ve Koksal, A. (2018), Transformational Leadership Practices for Small and Medium Sized Companies in the Construction Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(2),* 71-84.

Aydın, B. (2015). *Yabancı Sermayeli İşletmelerde Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Duygusal Zekâ Algılamaları ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Aykanat, Z. & Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *KAÜİİBFD, 10(20),* 829-857

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., (2010), Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.

Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22,* 309–328.

Bakker, A. B. (2017). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management, 26*(3), 321-331

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Resarch: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology,* 51(6), 1173-1182

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B.M., ve Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, (4), 231–272.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). *Leadership: Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Eritiques*. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres.

Bass, B.M. ve Aviolo, (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnairre,* California: Mind Garden.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). M*LQ, Multifactor Leadership Questionnaire.* Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B.M. (2003). *New Paradigms in Leadership. The New Paradigma and the Ethics of Authentic and Pseuodotransfortional Leadership.* Safty, A. and Güven, H. (Ed.), (118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.

Bavik, A., Bavik, Y. L. ve Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(4), 364-373.

Baysal, A. E. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi/SBE.

Bell, C. ve Njoli, N. (2016), The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution SA J. *Hum. Resour. Manag., 14* (1) 1-11

Bennett, T. ve Percy, P. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational & Psychological Measurement, 54(3),* 30-54.

Bennis, W. ve Nanus, N. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge,* New York: Harper and Row.

Berdicchia, D. (2015). The relationship between LMX and performance: the mediating role of role breadth self efficacy and crafting challenging job demands. *Electronic Journal of Management, 1,* 1-28.

Berdicchia, D. and Masino, G. (2017). Exploring the antecedents of job crafting: A conditional process analysis. *International Journal of Business and Management, 12*(12), 1-14.

Berg, J. M., Dutton, J.E. ve Wrzesniewski, A. (2008). What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Regents of the University of Michigan*, 1-8.

Berg, J.M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2010). Perceiving and Responding To Challenges in Job Crafting at Different Ranks: When Proactivity Requires Adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31(1),* 158-186.

Berson, Y. ve Avolio, B.J (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly, 15(1),* 626–646.

Bipp, T. ve Demerouti, E. (2015). Which Employees Craft Their Jobs and How? Basic Dimensions of Personality and Employees' Job Crafting Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(1),* 631–655.

Bhutta, Z. M., Hussain, K., ve Zhao, M. (2018). Job Crafting Practices and Work Satisfaction: Evidence from Higher Education Sector in Shaanxi, China. *The New Educational Review, 52*(1), 66-75.

Boal, K. B. ve Bryson, J. M. (1988). *Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach.* In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & CA. Schriesheim (Eds.), Emerging Leadership Vistas, Lexington, MA: Lexington Books, 5-28.

Boerner, S., Dütschke, E. ve Wied, S. (2008). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Examining the Role of Stressors and Strain. *Human Resource Development International, 11(5),* 507-521.

Bolat, O. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25 (2) , 87-101

Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

Bradford David L. and Cohen Allan R. (1984) *Managing for excellence: The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations,* New York: Wiley, xiv + 301

Bryman, A. (1996). *Leadership in Organizations.* In: Clegg, S.R., Hardy, C. and Nord, W.R., Eds., Handbook of Organization Studies, London: Sage, 276-292.

Buluç, B. (2019). *Araştırma Görevlilerinde İş Becerikliliği: Psikososyal Değişkenler Açısından Bir Değerlendirme,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

Burns, M. G. (1978). *Leadership*, Harper-Row, Newyork.

Butt, S. Z. (2006). *Determinants of innovative work behavior: Organizational and individual characteristics assessment of military leadership* (Unpublished M.Phil. Dissertation). National Institute of Psychology. Quaid-i-Azam University Islamabad.

Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6(1),* 1-21.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları

Carmeli, A.R., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Work Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower, 27(1),* 75-90.

Cascio, F. W. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw Hills.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37,* 21-28.

Cheng, Jui-Chang ve Chien-Yu Chen, Hsiu-Yu Teng ve Chang-Hua Yen. (2016). Tour Leaders' Job Crafting and Job Outcomes: The Moderating Role of Perceived Organizational Support, *Tourism Management Perspectives, 20*, 19-29.

Cheng, Jui-Chang ve Yi O-Yang. (2018). Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management, 72,* 78-85.

Coad, Alan F. ve Anthony J. Berry. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership & Organization Development Journal, 19(3),* 164-172.

Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete.* İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre. İstanbul: Boyner Yayınları

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review 12(4),* 637-647.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(1),* 103-119.

Çalışkan, A. ve Arıkan, Ö. U. (2017). Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranışa Etkisi Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(2), 17-38.

Çelik, M. (2013). *Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE

Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1),* 96-103

Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE.

Daft, Ricahard L. (2000), Management, Orlando: Harcourt College.

Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE.

De Beer, L. T., Tims, M., Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing. *SAJEMS NS, 19(3),* 400-412.

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist, 19(4),* 237–247.

Demerouti, E., Bakker, A. B., ve Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior,* 91, 87-96.

Den Hartog, H., Muijen, J. V. ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(1), 1-2.

De Spiegelaere, Stan, Guy Van Gyes, and Geert Van Hootegem. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees., *Contemporary Innovation and Entrepreneurship Concepts, 5(1),* 7-8.

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

Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29, 18–33.

Doğan, S. (2016). *Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik.* Ankara: Pegem Atıf İndeksi, 97-141.

Dominguez L. C., Stassen L., de Grave W., Sanabria A., Alfonso E. ve Dolmans D. (2018). Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?, *PLoS ONE 13*(6), 1-17.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process.* Free Press.

Durmuş B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Baskı, İstanbul: Beta Baskı.

Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly,* 14, 587–606.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management, 12 (2),* 80-88.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences, 1(1),* 1-30.

Erbaş, A., Temizkan, R. ve Cankül, D. (2015). Turizmde Nitelikli Personelin Sektöre Kazandırılması: Tiyader Modeli. *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators*, Konya, Mayıs, 615-622.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalarında Vizyon,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar),* Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergeneli, A., Gohar, R. and Temirbekova, Z. (2007) Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations, 31(1),* 703-724.

Fairholm. G. W. (1991). *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership.* New York: Praeger.

Gardner, W. L., & Avolia, B. A. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review,* 23, 32–58.

Gashi Tresi, D. and Mihelič, K. (2018). The roles of self-efficacy and leader–member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation: A moderated mediation model. *Personnel Review, 47*(7), 1362-1384.

Gelmez, S. (2018). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Örneği).* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi SBE.

Goodwin, Vicki L., J. C. Wofford ve J. Lee Whittington. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior, 22(1),* 759-774.

Grant, A.M. ve Ashford, S.J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work Research in *Organizational Behavior, 28(1),* 3-34.

Gümüşlüoğlu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntemanaliz.* Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, 3(1),* 199-267.

Han S., Seo G., Li J., Yoon S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: how transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Hum. Res. Dev. Int. 19 (1),* 98–115

Hartog, D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour, *European Journal of Innovation Management, 10*(1), 41-64.

Hebenstreit, J.J. (2012). Nurse Educator Perceptions of Structural Empowerment and Innovative Behavior, *Nursing Education Research, 33(5),* 297-305.

Herman, J., DeLand, M. T., Huang, L.-K., Labow, G., Larko, D., Lloyd, S. A., Mao, J., Qin, W., and Weaver, C.: A net decrease in the Earth's cloud, aerosol, and surface 340 nm reflectivity during the past 33 yr (1979–2011), Atmos. *Chem. Phys., 13(1),* 8505–8524,

Hetland, J., Hetland, H. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2018). Daily Transformational Leadership and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. *European Management Journal,* 36, 746-756.

House, R.J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership in Leadership*: the Cutting Edge edited by James G. Hunt and Lars L. Larson, Cardondale, Illinois: Southern Illinois Press.

House, R.J. ve Shamir, B. (1993). *Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories*. Ed.: Chemers, M.M. ve Ayman, R.,

Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions, Academic Press, San Diego, CA, 81-107.

Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, 9(4),* 675-687.

İsmail, A. ve Mydin, A. (2018). *The Impact Of Transformational Leadership And Commitment On Teachers' Innovative Behavior.* Malaysia: Atlatis Press.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(1),* 287-302.

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

Janssen, O. (2005). The Joint İmpact Of Perceived İnfluence And Supervisor Supportiveness On Employee İnnovative Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 78(1),* 573-579.

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly,* 14, 525–544.

Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly,* 19, 582–594.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. Journal of Applied Psychology Monograph, 74, 657-690.

Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences, 3*(5), 113-128.

Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization. Research in Organizational Behavior, eds. *Staw BM and Cummings LL, 10(1),* 172-174.

Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

Karabey, C. N. ve Kerse, G. (2017). The Relationship Between Job Crafting and Psychological Capital: A Survey in A Manufacturing Business. *PressAcademia Procedia (PAP), 3,* 909-915.

Karatepe, O. M. ve Eslamlou, A. (2017). Outcomes of Job Crafting Among Flight Attendants. *Journal of Air Transport Management, 62,* 34-43

Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman /822-2012021117754-karip.pdf, Erişim Tarihi:20.12.2019.

Keegan, A. E. and Hartog, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Enviroment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management, 22(1),* 609–617

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik.* İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(1),* 73-93.

Keng, C. J., Liao, T. H. ve Yang, Y. I. (2013). The effects of sequential combinations of virtual experience, direct experience, and indirect experience: the moderating roles of need for touch and product involvement. *Electronic Commerce Research, 12(2),* 177-199.

Kerse, G. (2017). İş Becerikliliği (Job Crafting) Ölçeğini Türkçe'ye Uyarlama ve Duygusal Tükenme İle İlişkisini Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9*(4), 283-304.

Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü Liderliğin İş Becerikliliği Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (2), 133-143.

Kılıç, Y. (2014). Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsan Gücü Planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 4(1)*, 419-436

Kırılmaz, S. ve Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi, 469(1),* 119-138.

Kim, H., Im, J., Qu, H. ve NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(3), 1863-1881.

Kim, S.-J. ve Choi, S. (2018). The Effects of Job Mismatch on Pay, *Job Satisfaction, and Performance. 4(1),* 1-2.

Kira, M., Balkin, D. ve San, E. (2012). Authentic Work and Organizational Change: Longitudinal Evidence from a Merger. *Journal of Change Management, 12(1),* 31-51.

Kiriş, İ. (2013). *İlkokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri: Adana İli Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi SBE.

Kleysen, Robert F., and Christopher T. Street. (2001). "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior." *Kleysen ve Street'in,* Vol. 2, No. 3, pp. 284-296.

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınevi.

Kör, B. (2015). *Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fi t. *Journal of Vocational Behavior, 31,* 278-296.

Kuratko, D. F., Goldsby, M. G., & Hornsby, J. S. (2012). *Innovation acceleration: Transforming organizational thinking.* Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Leana, C., Appelbaum, E. ve Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169-1192.

Lee, J. Y. ve Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review, 17*(3), 277-313.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., ve Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84,* 142-152.

Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business Psychology* (23), 25-36.

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. ve Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior, 35(2),* 234-256.

Makri, Marianna ve Scandura, Terri A. (2010). Exploring the Effects of Creative CEO Leadership on Innovation in High-Technology Firms. *The Leadership Quarterly, 21(1),* 75-88.

Mattarelli, E., ve Tagliaventi, M. R. (2012). How offshore professionals' job dissatisfaction can promote further offshoring: Organizational outcomes of job crafting. *Journal of Management.* doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01088.x

Mehar, M. R.-S., Bilal-Sundas, Rauf-Asıf, Muhammad (2015). Transformational Leadership Style and Organization. A Research Journal of Commerce, *Economics, and Social Sciences, 9(1),* 88-101.

Meydan, C. H. ve Şeşen,H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Miller, M.L. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Minneapolis: Walden University College of Management and Technology

Momeni S., Sharif M., Agren G. ve Roman E. (2014). Individual differences in risk-related behaviors and voluntary alcohol intake in outbred Wistar rats. *Behav. Pharmacol. 25(1),* 206–215.

Morrow, D. L., ve Conger, S. (2018). Conceptualizing job crafting: Deconstructing two streams of job crafting research. *European Academy of Management,* 1-31.

Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model work engagement angkatan kerja generasi millennial dengan meaningful work sebagai mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP), 5*(1), 34-49.

Nardo, R., Evanita, S., Syahrizal (2018). The Effect of Transformational Leadership and Non Physical Work Environment on Innovative Behavior with Work Motivation as a Mediation For Employees of Tour And Travel Companies In West Sumatera, Advances in Economics, *Business and Management Research, 64,* 1051-1059

Navickas, J. ve Juzenas, K. (2013) *Innovativeness and Organizational Culture Analysis of the Large Lithuanian Production Companies,* 4, 5 April, Kaunas University of Technology, Lithuania, 168, ISSN 1822-2951

Nemanich, L. A. and Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly,18(1),* 49–68.

Nielsen, K., ve Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. Work & Stress: An *International Journal of Work, Health, & Organisations,* 26, 365–384

Niessen, C., Weseler, D. ve Kostova, P. (2016). When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role Of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations, 69(6),* 1287-1313.

Noefer, K., Ralf, S., Beate, M. and Karlheinz, S. (2009). A Great Many Things to Do and Not a Minute to Spare: Can Feedback From Supervisors Moderate the Relationship Between Skill Variety, Time Pressure, and Employees' Innovative Behavior?. *Creativity Research Journal, 21(4),* 384-385.

Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*(33), 165-173.

Oliver, S. (2006). Leadership in health care, *Musculoskelet, 4(1),* 38-47.

Omar, W.A. Wan-Hussin, Fauzi (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(2),* 346-365.

Öndeş, T. (2017). *Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE.

Palabıyık, N. (2016). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Algısı: Erzincan İlinde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzincan: Erzincan Üniversitesi SBE.

Parsehyan, B. G. (2014). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.

Pelit, E. ve Güçer, E. (2006). Turizm Alanında Öğretmenlik Turizm Alanında Öğretmenlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitimi Alan Öğrencilerin Turizm İşletmelerinde Yaptıkları Stajları Değerlendirmeleri Stajları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1),* 139-164.

Pelz, D. & Andrews F. (1966). Scientists In Organizations: Productive Climates For Research And Development, *Industrial and Labor Relations Review*, 17(6).

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. ve Hetland, J. (2012). Crafting a Job on A Daily Basis: Contextual Correlates and The Link To Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33(1),* 1120-1141.

Petrou, P., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 470-480.

Pielstick, C. D. (1998). The Transfoeming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis. *Community College Review, 26(1),* 3- 15.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly, 1(1),* 107-142.

Pradana, E. R. and Suhariadi, F. (2020). The Effect Of Job Crafting On Innovative Behavior Through Mediation Work Engagement, *Airlangga Joırnal Of Innovation Management*, 1(1), 77-91

Radstaak, M. ve Hennes, A. (2017). Leader–member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, *43*(1), 1-11.

Robledo, E., Zappalà, S., Topa, G. (2019). Job Crafting as a Mediator between Work Engagement and Wellbeing Outcomes: A Time-Lagged Study, *Int. J. Environ. Res. Public Health,* 16, 1376

Rowe, G. W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive, 15(1),* 1-19.

Rudolph, C. W., Katz, I.M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102,* 112-138

S`aenz, D. H. (2011). *Transformational leadership.* The SAGE Handbook of Leadership. A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, (Eds.), London, England: Sage Publications.

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

Schneider, B., Brief, A. ve Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for organizational change. *Organizational Dynamics, 24(1),* 6-9.

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

Seçkin, Ş. (2019). İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 15(3), 889-903 .

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

Shamir, B. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly, 10(2),*1-2.

Shih, H. A. ve Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management, 22(2),* 111-130.

Shin, Y., Hur, W. M. ve Choi, W. H. (2018). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. The *International Journal of Human Resource Management,* 1-22.

Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers. *International Business Research, 7*(6), 140-149.

Slemp, G.R. ve Vella-Brodrick, D.A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A New Scale To Measure The Extent To Which Employees Engage in Job Crafting. *International Journal of Wellbeing, 3(2),* 126-146.

Slemp, G. R., ve Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*, 957-977

Sobacı, F. (2014). *Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.

Soken, N. H. ve Barnes, B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leadr in supporting an innovation culture. *Industrial and Commercial Training, 46(1),* 7-15.

Sönmez, B. (2011). *Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SABE.

Sönmez, B. (2014). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi: Niteliksel Bir Çalışma, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi 2 (1),* 49-59.

Söylemez, Z. Y. (2014). *Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.

Sözber, H. S. (2019). *Algılanan Dışsal Prestijin, İş Becerikliliğinin ve Algılanan Kişi Örgüt Uyumunun İş Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

Sürmeli, G. (2018). *Algılanan yönetici liderlik stilinin, çalışanın algılanan örgüt iklimi ve iş tatmin düzeyine olan etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Maltepe Üniversitesi SBE.

Şengöz, M. (2015). *Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örnekleminde Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi SBE.

Taştan, S. B. (2013). The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: a survey in the context of Smes in İzmir, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75(1),* 407-419.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi,* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Terje Slåtten & Mehmet Mehmetoglu (2015) The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14(2),* 195-219

Thorns, P. ve Greenberger, D. B. (1995). The relationship between leadershp and time orien- tation. *Journal of Management Inquiry, 4(1),* 272-292.

Tichy, N. ve Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader,* Nevv York: VViley.

Tims, M., Bakker, A.B. ve Derks, D. (2012). Development and Validation of The Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior, 80(1),* 173-186.

Tjosvold, D. ve Yu, Zi- you. (2001). *Goal Interdependence and Applying Abilities for Team In-Role and Extra-Role Performance in China.* American Psychological Association

Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Yılmaz, İ. (2010). *Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması*, Kırılmaz, Harun (edt.), II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, 2, 223-239, Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü.

Torun, Y. ve Okumuş, D. (2017). Akademisyenlerin Algıladıkları Kurumsal İmaj İle İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü, *in book: Eğitim bilimlerinde yenilikler ve nitelik arayışı* (pp.873-892), doi:10.14527/9786053183563b2.054

Töre, E. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, öz-yeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE

Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği), *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28 (28),* 27-39.

Travaglianti, F., Babic, A. ve Hansez, I. (2016). The Role of Work-Related Needs in The Relationship Between Job Crafting, Burnout and Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology, 42(1),* 1-13.

Turan, M. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Etkisi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize

Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi SBE.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., ve Bauer, G. F. (2016). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*, 353-362.

Wang, H.-J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. (2017). Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.

Washington, R. R. (2007). *Empirical Relationships Among Servant, Transformational and Transactional Leadership: Similarities, Differences and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment.* The Degree of Doctor of Philosophy. Alabama: Auburn University.

Webb, J. W., Ketchen, D. J., Ireland, R. D. (2010). Strategic Entrepreneurship Within Family-Controlled Firms: Opportunities And Challenges. *Journal Of Family Business Strategy, 1(1),* 67-77.

Shanker, Roy, Ramudu Bhanugopan, Beatrice I. J. M. van der Heijden, and Mark Farrell (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior 100(1),* 67–77.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *Academy Of Management Review, 18(2),* 293-321.

Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?, *Journal of Public Administration Research and Theory, 20(1),* 75-89.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 26(2),* 179- 201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E. ve Berg, J.M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1(1),* 281-302.

Yammarino, Francis J., William D. Spangler ve Alan J. Dubinsky. (1998). Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *Leadership Quarterly, 9(1),* l-18.

Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1 (2),* 51-69.

Yıldız, B. S. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30),* 335-352.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zagorsek, H., Dimovski, V. ve Skerlajav, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies, 14 (2),* 144-165.

Zhang, F. ve Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior, 40*(2), 126-146.

Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. ve Cortese, C. G. (2019). The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict. *International journal of environmental research and public health, 16*(7), 1176.

EKLER

ANKET FORMU

Bu çalışma tarafımızdan yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasının araştırma sorularını içermektedir. Anketten elde edilen veriler saklı tutulacak, sadece araştırmacılar tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır. Katılımcılardan kurum ve kişi isimleri istenmemekte ve anketi dolduranların kimlikleri bilinmemektedir. Yapılan bu çalışmada "Kişisel Verilerin Korunma Kanunu" ile ilgili hususlara dikkat edilecektir. Çalışmanın güvenilirliği açısından, lütfen soruları dürüstçe, özgürce ve tarafsız bir şekilde eksiksiz olarak cevaplayınız. Cevaplarınız bu tez çalışması için son derece değerlidir. Lütfen her ifade için yalnız bir yanıt seçiniz. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve gösterdiğiniz ilginiz için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Torun Ali Galip Özteber

1. BÖLÜM

Cinsiyetiniz	( )Kadın ( )Erkek
Yaş Grubunuz	( ) 18 – 25 ( ) 26 – 35 ( ) 36 – 45 ( ) 45 ve üzeri
Medeni Haliniz	( )Evli ( )Bekâr
Eğitim Düzeyiniz	( )İlköğretim ( )Lise ( )Önlisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora
İşletmede Çalışma Süreniz	( )1 yıldan az ( )1-5 yıl arası ( )6-10 yıl arası ( )11-14 yıl arası ( )15 yıl ve üzeri
Göreviniz	( )Fabrika Müdürü ( )Müdür ( )Müdür Yrd. ( )Yönetici ( )Teknisyen/Şef/Amir ( )İşçi ( )Diğer
Görev Yeriniz	( )İnsan Kaynakları ( )Pazarlama ( )Müşteri Servisi ( )Satış ( )Muhasebe ve Finans ( )Araştırma ve Geliştirme ( )Kalite/Kontrol ( )İdari/Yönetim ( )Üretim ( )Operasyon ( )Bilişim Teknolojisi ( )Satın Alma ( )Diğer
Ne Kadar Süredir Şu Anki Üs Yöneticinizle Çalışmaktasınız?	( )0-3yıl ( )4-7yıl ( )8-11yıl ( )12-15yıl ( )16-19yıl ( )19 yıldan fazla
Gelir Düzeyiniz	( )2000-3000TL ( )3001-4500TL ( )4501-6000TL ( )6001TL ve üzeri

2. BÖLÜM

Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı "1-Hiçbir Zaman" dan "5-Her Zaman" a kadar olan seçeneklerinden sadece birini işaretleyiniz	**Hiçbir Zaman**	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
Becerilerimi geliştirmeye çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendimi mesleki olarak geliştirmeye çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşte yeni şeyler öğrenmeye çalışırım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kapasitemi sonuna kadar kullanabileceğime eminim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bir şeyleri nasıl yapacağıma kendim karar veririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimin zihinsel olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimin duygusal olarak yoğunluğunun daha az olmasını sağlamaya çalışırım	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendi işimi yönettiğim için, sorunları beni duygusal olarak etkileyen kişilerle ilişkimi en düşük düzeyde tutmaya çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendi işimi organize ettiğim için; gerçekçi beklentileri olmayan insanlarla ilişkimi en düşük seviyede tutmaya çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İş hayatımda çok zor kararlar vermek zorunda kalmamaya çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimi çok uzun süre boyunca konsantre olmak zorunda kalmayacağım şekilde organize ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticilerimden beni yetiştirmelerini isterim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticilerime çalışmalarımdan memnun olup olmadığını sorarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticilerimin tarzından esinlenirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Diğerlerinden işteki performansım ile ilgili geribildirim isterim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Meslektaşlarımın önerilerini isterim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İlginç bir proje fırsatı çıktığında, projeye katılmak için proaktif davranırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Eğer yeni gelişmeler varsa; onları ilk öğrenen ve deneyen kişilerden biri olurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Çok fazla iş olmadığında, bu durumu yeni projelere başlamak için bir şans olarak görürüm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Fazla ücret almamama rağmen, düzenli olarak fazladan görev alırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşimin farklı yönlerinin arasındaki ilişkileri inceleyerek; işimi daha zorlayıcı hale getirmeye çalışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Hiçbir Zaman	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
Yöneticim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim bana kendisine karşı saygı oluşturacak biçimde davranır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim en önemli değer ve inançları hakkında konuşur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Yöneticim bir amaç için çaba göstermenin önemini açık ve net biçimde belirtir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda ayrı ayrı bireyler olarak görür.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim benim problemlere birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirebileceği ile ilgili öneriler sunar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yöneticim amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Hiçbir Zaman	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her Zaman**
Zor durumlar için yeni fikirler üretirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yeni çalışma metotlarını, tekniklerini ve araçlarını araştırırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Problemler için orijinal çözümler üretirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yenilikçi fikirleri desteklerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Yenilikçi fikirlerin edinilmesini takdir ederim.	**1**	**2**	**3**	4	5
Çalışma arkadaşlarımın yenilikçi fikirler için heyecanlanmasını önemserim.	**1**	**2**	**3**	4	5
Yenilikçi fikirleri, faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	**1**	**2**	**3**	4	5
Çalışma ortamımda, düzenli olarak yenilikçi fikirler öneririm.	**1**	**2**	**3**	4	5
Yenilikçi fikirlerin faydasını değerlendiririm.	**1**	**2**	**3**	4	5