

**LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACI ROLÜ**

Begüm ZORLUER
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Temmuz, 2021
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON
PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN
ARACI ROLÜ

Hazırlayan
Begüm ZORLUER

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/07/2021

İmza

Begüm ZORLUER

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	Adı- Soyadı	Begüm ZORLUER
	Numarası	190612103
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı	Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü	
Tez Savunma Sınav Tarihi	28.07.2021	
Tez Savunma Sınav Saati	15:30-17:30	

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği – oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ

Begüm ZORLUER

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Temmuz, 2021

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Bu çalışmanın temel amacı, liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü araştırmaktır. Bu amaçla ilk olarak değişkenler arasındaki kuramsal ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yazın incelemesi yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, anket yöntemi ile toplanmış, çalışma 332 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzının inovasyon performansı ve örgütsel destek üzerinde anlamlı ve pozitif düzeyde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında da anlamlı ve pozitif düzeyde ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik tarzları, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, inovasyon performansı, örgütsel destek.

ABSTRACT

LEADERSHIP STYLES TO INNOVATION PERFORMANCE THE VEHICLE ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN ITS EFFECT

Begüm ZORLUER

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS

July, 2021

Advisor: Prof. Dr. Belkis ÖZKARA

The aim of this study is to investigate the mediating role of organizational support on the effect of leadership styles on innovation performance. For this purpose, firstly, a literature review was conducted in order to determine the theoretical relationship between the variables. The population of the research consists of employees of five-star hotels operating in the city center of Afyonkarahisar. The data of the research was collected by the questionnaire method, and the study was carried out with the participation of 332 employees. According to the results of the research, it has been determined that transformational leadership style and transactional leadership style, which are among the leadership styles, have significant and positive effects on innovation performance and organizational support. Likewise, it was concluded that there is a significant and positive relationship between organizational support and innovation performance.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, innovation performance, organizational support.

ÖN SÖZ

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından inovasyonun önemi gün geçtikçe daha fazla hissedilir olmuştur. Bu konuda işletmelerin inovasyon performanslarını etkileyen liderlik tarzları ve örgütsel desteğin etkileri de kaçınılmazdır. Bu çalışmada otel işletmelerinde liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca yardım ve desteğini esirgemeyen, içtenlikle ve sabırla her sorumu cevaplayan, başarılarıyla, iş ahlakıyla, çalışma disipliniyle örnek olan değerli hocam Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya en içten duygularıyla teşekkür ederim. Tezimin araştırma kısmında katkılarından dolayı sayın hocam Dr. Öğr. Üye. Ender BAYKUT'a ve araştırmanın istatistikî verilerinin analizinde yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Arş. Gör. Halilibrahim GÖKGÖZ'e teşekkürlerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca benden maddî ve manevî desteğini esirgemeyen ve yüksek lisans yapmam konusunda beni cesaretlendiren canım babam Ali ZORLUER'e, canım annem Şerife ZORLUER'e ve kıymetlim, canım kardeşim Beyza Nur ZORLUER'e her türlü desteklerinden, sabır ve anlayışlarından dolayı sonsuz teşekkür ederim. Bu tezin bitmesini benden daha çok isteyen ve her konuda destek olan, yüksek lisansım boyunca yardımlarını ve anlayışını esirgemeyen sevgili nişanlım Ahmet KABAYEL'e çok teşekkür ederim.

Begüm ZORLUER
2021, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ	i
ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAY SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON PERFORMANSI

1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ	4
1.1. İNOVASYON TÜRLERİ.....	6
1.1.1. Ürün İnovasyonu	6
1.1.2. Süreç İnovasyonu.....	9
1.1.3. Örgütsel İnovasyon.....	10
1.1.4. Pazarlama İnovasyonu	10
1.1.5. Radikal ve Artımsal İnovasyon	11
1.2. İNOVASYON PERFORMANSI KAVRAMI	12
1.3. İNOVASYON PERFORMANSININ BOYUTLARI	13
1.3.1. İnovasyon Performansının Sosyal Boyutu	13
1.3.2. İnovasyon Performansının Teknik Boyutu	14
1.4. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	14
1.5. İNOVASYON PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	15
1.5.1. Bireysel Faktörler	15
1.5.2. Örgütsel Faktörler	16

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL DESTEK

1. LİDERLİK TARZLARI	21
1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI	21
1.2. LİDERLİK TARZLARI	22
1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	23
1.2.2. Modern Liderlik Tarzları	25
1.3.DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK TARZI VE ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK TARZI.....	28
2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....	36
2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	36
2.2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ	39
2.2.1. Sosyal Değişim Kuramı	39
2.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	40
2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı.....	41

2.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ	42
2.4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI	44
3. LİDERLİK TARZLARI, İNOVASYON PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	46
3.1.LİDERLİK TARZLARI VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	47
3.2.LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ	48
3.3.ÖRGÜTSEL DESTEK VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	50
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	50
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	51
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	52
4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	53
4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ.....	54
4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	55
4.4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	55
4.4.1.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	56
4.4.1.2. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	59
4.4.1.3. Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	61
5. NORMALLİK TESTİ.....	63
6. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER	63
6.1.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI.....	63
6.2.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI.....	63
6.3.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMLARI ..	64
6.4.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI.....	64
6.5.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN HİZMET/KIDEM YILINA GÖRE DAĞILIMLARI.....	65
6.6.ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIMLARI.....	66
7.ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARINI.....	66
8.ARAŞTIRMAYA KATILAN OTEL ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN ANALİZİ	71
9. HİPOTEZ TESTLERİ	73
9.1. REGRESYON ANALİZİ VE BULGULARI.....	73
9.2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ FARKLILIK ANALİZLERİ.....	81

SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA.....	88
EKLER.....	96

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Geçmişten Günümüze İnovasyon Tanımlar	5
Tablo 2: İnovasyonun Önemi	6
Tablo 3: Artımsal ve Radikal İnovasyonun Karşılaştırılması.....	12
Tablo 4: İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler	15
Tablo 5: Demokratik ve Otokratik Liderlik Arasındaki Fark	24
Tablo 6: Hizmetkâr Liderlikte Karakteristik Özellikler	27
Tablo 7: Stratejik Liderlik Uygulamaları	28
Tablo 8: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması	36
Tablo 9: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	55
Tablo 10: KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler.....	56
Tablo 11: Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	57
Tablo 12: İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	60
Tablo 13: Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	62
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	63
Tablo 15: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	64
Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları	64
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	65
Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Hizmet/Kıdem Yılına Göre Dağılımlar.	65
Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Departmanlara Göre Dağılımları	66
Tablo 20: Liderlik Tarzları Maddelerine ilişkin İstatistikler	66
Tablo 21: İnovasyon Performansı Maddelerine İlişkin İstatistikler	69
Tablo 22: Örgütsel Destek Maddelerine İlişkin İstatistikler.....	70
Tablo 23: Korelasyon Katsayı Değerleri ve Düzeyleri.....	72
Tablo 24: Liderlik Tarzları, İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizleri.....	72
Tablo 25: İnovasyon Performansı ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 26: İnovasyon Performansı ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	74
Tablo 27: İnovasyon Performansı ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları	75
Tablo 28: İnovasyon Performansı İle Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	75
Tablo 29: İnovasyon Performansı ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	76
Tablo 30: Örgütsel Destek ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları	77
Tablo 31: Örgütsel Destek ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	77
Tablo 32: Örgütsel Destek ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	78
Tablo 33: Örgütsel Destek ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	78
Tablo 34: Örgütsel Destek ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	79

Tablo 35: Örgütsel Destek ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	79
Tablo 36: İnovasyon Performansı ile Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 37: İnovasyon Performansı ile Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu	80
Tablo 38: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumu	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Fikirten Üretime, Ürün Geliştirme Süreci.....	8
Şekil 2: Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları.....	33
Şekil 3: Algılanan Örgütsel Desteğin Üç Boyutu	38
Şekil 4: Algılanan Örgütsel Desteğin Etkileri.....	46
Şekil 5: Araştırma Modeli	51

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde

\bar{x} : Aritmetik Ortalama

ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)

AÖD: Algılanan Örgütsel Destek

Bkz: Bakınız

EFT: Elektronik Fon Transferi

İK: İnsan Kaynakları

LBDQ:Lider Davranışı Belirleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire)

MLQ: Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire)

N: Evren Büyüklüğü

p: Anlamlılık(önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

T.C.: Türkiye Cumhuriyeti

TDK: Türk Dil Kurumu

vb: Ve benzeri

vd: Ve diğerleri

GİRİŞ

Modern zamanda küreselleşme ile birlikte artan bilgi teknolojisi ve işletmelerin sayısındaki artışında sebebiyle rekabet, işletmeler açısından daha zor bir hal almıştır. Bu durumda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde tutabilmeleri için sürekli olarak kendilerini yenilemeleri ve değişimi yakalamaları gerekmektedir. İnovasyon işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Günümüzde artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. İnovasyon örgütler için olmazsa olmazdır. Çünkü işletmeler yapmış oldukları inovasyonlar sayesinde bugünlerini ve geleceklerini güven altına almış olacaktırlar. İnovasyon yönünden işletmeleri birbirinden ayıran, inovasyon yetenek düzeylerini anlatan mefhum inovasyon performansıdır. “İnovasyon performansı; işletmelerin stratejisi, buldukları pazar ve teknolojik yeterlilikleri doğrultusunda yapmış oldukları inovasyon çalışmalarının sayısı ve bu inovasyonların, işletme karlılığı ve pazar payı açısından, piyasada elde etmiş olduğu başarı veya başarısızlık düzeyini ifade etmektedir” (Torun, 2016: 65). Ancak bazen işletmeler için inovasyonu uygulamak çokta kolay olmamaktadır. Dolayısıyla burada liderin önemi kaçınılmazdır. Yenilik ve değişimi destekleyen bir lider bunu hızlı bir şekilde fark ederek uygulamaya koyarken, mevcut durumu korumaya çalışan lider ise yenilikten kaçınacaktır. İnovasyonun örgütte kolay uygulanabilmesi için liderin takipçilerini yenilik konusunda bilişsel olarak farkındalıklarını arttırarak desteklemeli, motivasyonları arttırmalı, gerekli olan kaynakları sağlamalıdır.

Liderlerin, inovasyon performansı konusunda yüksek verim elde edebilmeleri için örgütsel destek kavramı oldukça önem arz etmektedir. Çünkü liderin tek başına izleyenleri üzerindeki etkisi yetersiz kalacaktır. İzleyenlerin kendilerini güvende hissetmeleri, her durum ve koşulda gerek liderleri gerekse örgütleri tarafından destekleneceklerini bilmeleri izleyenlerin yenilikçi davranışlarını ortaya çıkaracaktır. Böylelikle izleyenler örgütsel seviyede örgüte yararlı olacak inovasyonun benimsenmesini ve uygulanmasını sağlayarak yeni düşünceleri uygulanacak duruma getirecek ve örgütsel başarıyı sağlamış olacaktırlar. “Örgütsel destek; örgütün, işgörenlerine gösterdiği davranışlar karşısında, işgörenin örgütüne karşı geliştirmiş olduğu fikir ve davranışların tümüdür.” İnsan her şeyden önce duygusal bir varlıktır. Kendilerini iyi hissettikleri, motive ve mutlu oldukları bir ortamda kendilerinden beklenen yüksek verimi gösterebilecektir. Yeni fikirler sunabilecek, kararlara

katılabilecek ve her daim yaratıcı-yenilikçi olabileceklerdir. Çünkü yüksek motive her zaman farklılık yaratma konusunda başarı sağlamaktadır.

İşletmelerin zamanla büyüyerek daha karmaşık bir yapı haline gelmeleri ile birlikte liderlerin önemi günbegün artmıştır. Liderlik kavramı literatüre 14. Yüzyılda girmiş olup önceki yüzyıllara oranla son iki yüzyıldır daha sık kullanıldığı görülmektedir (Okumuş, 2013: 4). Literatür incelendiğinde farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir: Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2015: 668). Liderlik ile ilgili herkes tarafından genel olarak kabul edilen tek bir tanım olmadığı gibi tek bir liderlik tarzı da beklenilemez (Okumuş, 2013:9). Literatürde liderlik tarzları, geleneksel liderlik tarzları “otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti liderlik tarzları” ve çağdaş liderlik tarzları “dönüştürücü (transformasyonel), karizmatik, etkileşimci (transaksiyonel), hizmetkâr (servent), stratejik liderlik tarzları” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütte liderin aktif olmaması durumunda örgütün başarı göstermesi oldukça zordur. Çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunan örgütün, değişen koşullara hızlı cevap verebilmesi ve bunu kendi bünyesine uyarlayabilmesi liderin vasfına bağlıdır. Etkin bir lider örgütün başarısını ve verimliliğinin arttırmasının yanında, izleyenlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirerek izleyenlerinin davranışlarını ve örgüt içindeki görev dağılımını belirlemektedir.

Bu araştırma, liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon performansı konusu işlenmektedir. İnovasyon kavramının tanımı, inovasyonun önemi, inovasyon türleri, inovasyon performansı kavramının tanımı, inovasyon performansının ölçümü, inovasyon performansını etkileyen ana unsurlar ve inovasyon performansının boyutlarından bahsedilmektedir. İkinci bölümde inovasyon performansını etkileyen faktörler: liderlik tarzları ve örgütsel destek konuları işlenmektedir. Liderlik kavramının tanımı, liderlik teorileri, liderlik tarzlarından, örgütsel destek kavramının tanımı ve önemi, örgütsel destek kavramının kuramsal temelleri, örgütsel desteğin öncülleri ve örgütsel desteğin sonuçlarından bahsedilmektedir. Çalışmanın son bölümünde Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının katılımlarıyla gerçekleşen liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü incelemek

amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçekler, araştırmanın evren ve örnekleme dair bilgiler verilmektedir. Bölümün son kısmında ise, liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü belirlemek için toplanan veriler istatistiksel veri analiz programı yoluyla analiz edilerek elde edilen bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON PERFORMANSI

1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnovasyon mefhumu, 1939 yılında ilk defa Joseph Schumpeter tarafından “Business Cycles” adlı kitabında kullanılmıştır. Ekonomik büyümenin, inovasyonun “yaratıcı tahribat” süreciyle anlam ve hareket kazandığını ileri sürerek inovasyonu, yeni bir ürünün oluşması için gerekli olan faaliyet yada yeni bir üretim işlevi şeklinde tanımlamıştır. (Barutçugil, 2020: 14).

İnovasyon kavramı, Latince kelime olan “innovatus” kelimesinden türemiştir. TDK’ye göre inovasyon; “değişmekte olan şartlara uyum sağlayabilmek amacıyla, idari, sosyal ve ekinsel platformlarda yeni metotların kullanılmaya başlanması” şeklinde tanımlamıştır. Oslo Kılavuzuna göre inovasyon; “örgüt içindeki uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya işletme dışı ilişkilerde yeni ve mühim derecede düzeltilmiş ürün, süreç veya pazarlama yada örgütsel yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Aydın, 2016: 19).

İnovasyon; var olan kaynaklarla müteşebbisler, kaynakları dahada genişletip çoğaltmalı veya farklı ve yeni kaynaklar üretmelidirler (Karaman, 2019: 4).

İnovasyon; daha önce yapılmamış bir ürünün icat edilmesi veya var olan bir ürünün iyileştirilmesi yapılarak geliştirilmesi, yeni pazar alanlarına girme ve yahut içinde bulunulan pazar payını genişletme şeklinde tanımlanabilir (Şendoğdu ve Öztürk, 2013: 106).

İnovasyon, yeni bir ürün yada hizmet, yeni teknolojik yapı yada idari sistem veya yeni plan ve programlardır. Bu nedenle inovasyon, benimseyen örgüt için yeni oluşturulan veya satın alınan bir ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanır (Damanpour, 1991: 556).

Başka bir tanıma göre inovasyon; işletmenin yeni ve farklı bir ürün, hizmet yada uygulama ile farklılık sağlamasıdır (Türksayar, 2019: 19).

Tablo 1. Geçmişten Günümüze İnovasyon Tanımlar

Yazar/Yazarlar	Tarih	Kavramlar
Schmookler	1966	Bir işletme sektör veya kendisi için yeni bir ürün yada yeni bir hizmet geliştirse değişiklik yapmış olur. Bu değişikliği ilk yapmış olan işletme inovasyonu yapan işletme, yapılan değişiklik ise inovasyondur.
Becker/Whisler	1967	Benzer hedefleri bulunan organizasyonlardan birinin bir fikri ilk defa kullanmasıdır.
Knight	1967	Çevresi ve onun için yeni olan bir değişikliğin organizasyon tarafından gerçekleştirilmesidir.
Downs/Mohr	1976	Organizasyonların farklı uygulamalarıdır.
Freeman	1982	Yeni veya iyileştirilmiş bir sürecin ilk defa ticari kullanımı için yürütülen üretim, yönetim, tasarım ve ticaret faaliyetleridir.
Moore/Thusman	1982	Sektördeki bir ihtiyacın sentezlenmesi ve bu ihtiyaca cevap veren ürünün üretilmesidir.
Drucker	1985	Farklı bir iş veya hizmet ortaya koyabilmeyi sağlayan araçtır. İnovasyon bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterebilen özelliğindedir.
Rickards	1985	Sistem problemlerinin yeni yaklaşımlarla uygulanmaya konmasıdır.
Rohtwell Gardiner	1985	İnovasyon sadece teknolojik açıdan bir ilerlemenin ticaretleştirilmesi değildir. Aynı zamanda teknolojik bilgilerdeki küçük çaplı iyileştirmelerdir.
Roberts	1987	Buluş+Kullanım=İnovasyon
Porter	1990	Şirketler inovasyonu yeni teknolojileri ve yeni iş yapış stillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan ele alır ve bu sayede rekabet avantajı yakalar.
Oslo Kılavuzu (OECD ve Eurostat)	2005	Yeni ve önemli ölçüde değiştirilmiş hizmet ürün ya da pazara sunumunda yeni veya farklı şekillerde uygulanmasıdır.

Kaynak: Aydın, 2016: 20.

Bazı liderlere göre inovasyon korkutucu gelmektedir. Çünkü bir bilinmemelik vardır. Ancak inovasyon, işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Günümüzde artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. İnovasyon işletmelere rekabet edebilme avantajı sunmaktadır. Bilgi çağında, bilginin hızlı bir şekilde yayılım gösterdiği göz önüne alındığında inovasyonun işletmeler açısından önemi yadsınamaz şekilde karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmek, sürdürülebilirliğini sağlamak ve yaşamını devam ettirebilmek için hızlı hareket etmek durumundadırlar. Artık bir ürünün, ürün yaşam dengeleri gün geçtikçe azalmaktadır ve yeni bir ürün pazara girince çok daha kısa bir sürede büyür, olgunlaşır, gelişir ve durgunluk dönemine girer bu bakımdan da işletmeler için inovasyon karlılıklarının ve gelişimlerinin sürdürülebilir olması için kaçınılmaz bir durumdur. Ek olarak işletmenin yeni ve farklı ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yahut mevcut pazar paylarını müdafaa etmeleri veya yeni bir pazara girebilmeleri için inovasyon gereklidir. İnovasyon

işletmeler için ayrıca müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığını elde eden bir ögedir. İnovasyona başlarken onun amaç değil araç olduğunu anlamak gerekir. İnovasyonun bir örgüt için araç olduğunu bilerek hareket etmek inovasyon stratejisinin belirlenmesinde ve inovasyonun performansı açısından büyük yarar sağlayacaktır.

Tablo 2. İnovasyonun Önemi

İnovasyonun Toplum ve Ekonomiye Sağladığı Yararlar	İnovasyonun İşletmelere Sağladığı Yararlar
Toplumsal alanda refah düzeyinde gözlenen artışlar.	Maliyetlerde düşüş ve rekabet üstünlüğü sağlama.
Hayat standartlarında artış.	Pazar paylarının çoğalması.
Sabit ekonomik ilerleme ve büyüme.	Verimlilik ve karlılık artışı.
İstihdam oranlarında gözlenen artış.	Bilgilerin ekonomik değere dönüştürülmesi.
Kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanımı.	Kalite artışı.
Dış ticarete sağlanan artış.	Ürün karmasının ve hattının genişletilmesi.
Yeni kaynakların meydana çıkarılması.	Yeni pazarlara giriş sağlanması.
Bölgesel anlamda kalkınmadaki artış.	Müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması.
Patent sayılarında artış.	Hizmet ve ürünlerin imalat zamanlarının azaltılması ve verilen firelerin en aza indirilmesi.
Girişimcilik oranların artışı.	İmalatta, pazarlama ve tedarikte esneklik sağlama.
Verimli ve etkin bir şekilde enerji kaynaklarının kullanılması.	Çalışma şartlarının iyileştirilmesi.
Ekonomiyi dışa bağımlı olmaktan kurtarmak.	Tedarikçi, tüketici ve aracı kurumlarla iletişim ortamının geliştirilerek veri paylaşımının temin edilmesi.

Kaynak: Adıgüzel, 2012: 46-48 (Uyarlanmıştır).

İnovasyon örgütler için olduğu kadar toplumsal düzeyde de yararlıdır. İnovasyon, ülke bakımından temel alındığında ekonomik gelişmeyi, verimliliği ve istihdamı arttırarak gönenç çoğalışının önünü açmaktadır. Aynı zamanda ülke ve topluma ait olan kaynakların ürüne dönüştürülmesiyle ekonomik değer haline getirilmesi inovasyonun yararlarındandır (Demirel, 2015: 17).

1.1. İNOVASYON TÜRLERİ

1.1.1. Ürün İnovasyonu

İşletmeler müşterilerinin daha önce giderilmemiş istek ve gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarını anlamalı, müşterilerine yakın olmalıdırlar. Sadece bu beklentileri gidermek değil, ileri ki zamanlarda da oluşabilecek

ihtiyaçlarının da tahmin edilmesine yoğunlaşılmalı aynı zamanda istenilen ve beklenenlerinde ötesine geçilmelidir. Bunun yapılabilmesi için ortaya çıkarılan veya mevcut olan ürün ve hizmetin geliştirilmesi, daha iyi konuma getirilmesi ürün ve hizmet inovasyonudur.

Örgütlerin ürün inovasyonu yapabilmeleri için özellikle yeni ve farklı bir ürün ortaya koymalarına gerek yoktur. Mevcut olan ürünü daha iyi bir kalitede, özellik ve nitelikte olmasını sağlamak amacıyla geliştirip, değişiklik sağlamak ve ayırt edecek şekilde farklılaştırmakda ürün inovasyonudur.

Ürün inovasyonu, var olan mevcut ürünün geliştirilmesi veyahut yeni bir ürün veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Ürün inovasyonunun yapılmasındaki genel amaç gelir elde etmektir. Örnek verecek olursak; 1946 yılında kurulan “Sonny” tamir şirketi olarak pazara girmiş, dört yıl sonra ise kendisini geliştirerek özgün ürünlerini piyasaya sürmüştür. Daha sonraki zamalarda ise radyo, televizyon ve renkli video kaydedicilerle ilklere imza atmışır. Ancak en önemli inovasyonu ise 1979 yılında yapmış olduğu Walkman’dir (Aydın, 2016: 23).

Ürün inovasyonunda temel noktayı müşteriler oluştırmaktadır. İnovasyon sonucunda ürünün müşteriler tarafından beğenilmesi, ürün inovasyon sürecinin başarılı olduğunu göstermektedir (Demirel, 2015: 18).

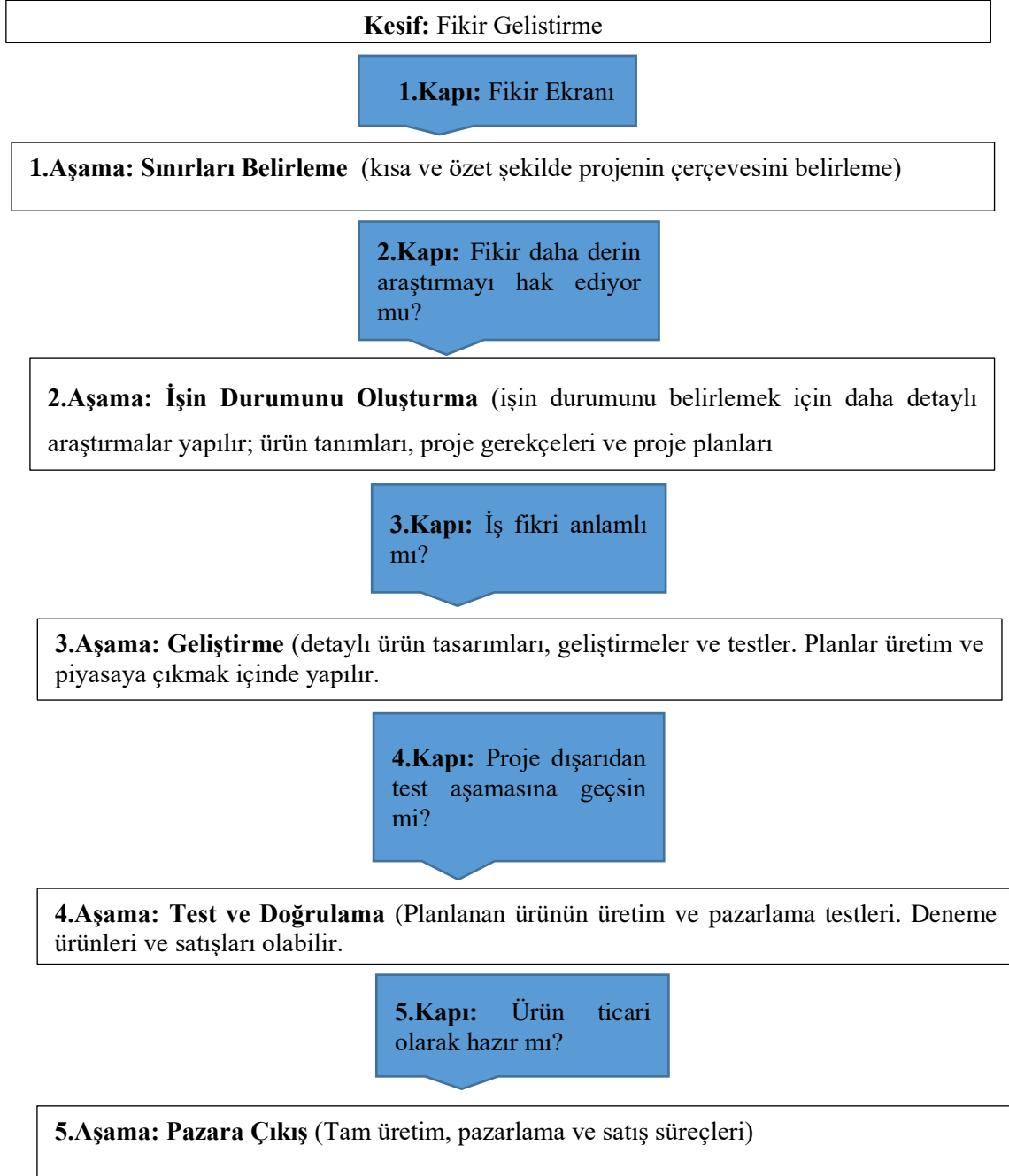
Örgütlerin rekabet gücünü elde tutabilmeleri açısından ürün inovasyonunun başarısı oldukça önem arz etmektedir. Ürün inovasyonu, var olan ürünler üzerinde değişiklik yapılabileceği gibi, bambaşka yeni ve farklı ürün geliştirme şeklinde de yapılabilir. Tasarlanan yeni ürün veya hizmetler örgütün pazar payının büyük çoğunluğunu elde etme ve genişletme yeni müşterileri kazanma şeklinde yapılmaktadır (Duman, 2015: 28).

Hizmet inovasyonları da, Oslo Klavuzuna göre ürün inovasyonu sayılmaktadır (Aydın, 2016: 24). Hizmet alanında yapılan ürün inovasyonları ise, marketlere internet ağları aracılığıyla sipariş verilmesi ve sipariş verilen ürünlerin kapıya teslimi, havale ve EFT yapılması, mobil bankacılık ve bankamatiklerden para yatırma ve çekme şeklindeki hizmetlerin geliştirilmesi veyahut mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi müşteriler açısından büyük ölçüde kolaylık sağlamaktadırlar (Karaman, 2019: 13).

Ürün inovasyonu zor ve çok çalışmayı gerektiren bir zamanı kapsamaktadır (Kaya, 2017: 75). Ürün inovasyonuna örnek verilecek olursa tıp alanında yapılan lazer

yöntemiyle yapılan tedavilerdir. Tıp alanında ilk kez 1962 yılında dermatolog Goldman tarafından kullanılmaya başlanan lazer ışını, o tarihten günümüze kadar gelişim sağlayarak en çok tercih edilen tedavi aracı olmuştur. Lazer vasıtasıyla, göz hastalıklarının tedavileri (miyop, astigmat, katarakt) ve çeşitli mikro cerrahi tedavileri yapılmaktadır (Girgin, 2015: 40).

Şekil 1. Fikirden Üretime, Ürün Geliştirme Süreci



Şekil 1. (Devam) Fikirten Üretime, Ürün Geliştirme Süreci

Pazara Çıktıktan Sonraki Değerlendirmeler (Planlanan ile gerçek durumun karşılaştırılması, neler öğrendik?)

Kaynak: Kaya, 2017: 75.

1.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, maliyetleri ortadan kaldırarak yapılan yenilikleri kapsamaktadır. Süreç inovasyonu, var olan yöntemler iyileştirilip, yeni ve bambaşka üretim ve dağıtım yöntemleri geliştirilmektedir (İpek, 2015: 16).

1967-74 yılları arasında Toyota tarafından geliştirilen tam zamanlı üretim (just in time) sistemi süreç inovasyonunun en önemli örneğidir. Bu sistemdeki amaç, ürün yada süreçte devamlı iyileştirmeler yapma düşüncesinin benimsenmesini sağlamaktadır. Bu sistem yardımıyla istenilen ürün ve parçalar, gereksinim duyulan miktar ve zamanda üretilmektedir. Bu sayede sistem stok düzeyinde azaltma sağlayarak rantibilite düzeyini artırır ve değişen koşullardaki beklentilere çabuk yanıt verebilmeyi sağlar (Duman, 2015; Karaman, 2019; bilgiustam.com). Organik tarım, bilgisayar destekli üretim ve tasarım sistemleri, otomatik ambalajlama, GPS teknolojisiyle araç takip sistemi, otomatik kalite kontrol sistemleri vb. süreç inovasyonlarının örnekleri arasındadır (Kanber, 2010: 9).

Süreç inovasyonunda dikkat edilmesi gereken belli başlı hususlar vardır (Göker, 2009: 55):

-Belirli bir zamanda en çok üç stratejik inovasyon amacı üzerine konsantre olunmalıdır. Aksi takdirde çok fazla başlatılan süreç inovasyon projeleri, örgüt içinde karışıklılığa sebebiyet vereceğinden dolayı başarısızlık düşüncesinin oluşmasına neden olacaktır.

-Belirlenen stratejik alandaki amaçları “ulaşılması zor” şeklinde tabir etmek, daha güzel neticeler almayı sağlayacaktır.

-Yeni şeyler üretebilmek için en önemli şart, içinde bulunulan sektörün hipotezlerini sorgulamadan kabul etmemek gerekir.

-Kurumun içinde yer aldığı sektörlerle alakası olmayan, nitelik olarak da farklı olan sektörlerin yapmış olduğu süreç inovasyonlarındaki örnekler göz önünde bulundurularak köklü düşüncelerin oluşması sağlanır.

1.1.3. Örgütsel İnovasyon

Yeni ve farklı çalışma metotları, var olan metotların geliştirilmesi ve değiştirilmesi organizasyonel inovasyondur. Örgütsel inovasyonun amacı; rekabet edebilmek ve verimlilik sağlamaktır. Örgütsel inovasyona örnek olarak Ford şirketi verilebilir. Ford şirketi; otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. Ford şirketinin üretim organizasyonu, organizasyon metotlarında değişiklik oluşmasını sağlamıştır.

1908 yılında Henry Ford tarafından binlerce niteliksiz işçi işe alınmıştır. İşçilere kolay ve kısa olan işler öğretilmiştir. Bu şekilde kolay iş bilerek kompleks otomobiller üretilecektir. Planlanan düşünce gerçekleşti ve herkes tarafından bilinen ilk seri üretim olan Ford T Modeli otomobil üretilmiş oldu. Fordizm düntada ilk seri üretimin örneğidir (teknoloji-tasarim.com). Örgütsel inovasyon, örgütün kurum içi ve dış ilişkilerindeki yeni örgütsel yönetim uygulamasıdır. 1990'lı yıllardan itibaren Japon firmalarında uygulanmaya başlamış olan kaizen (sürekli iyileştirme) örgütsel inovasyona örnek verilebilir (Kurt, 2010: 69). Örgütsel inovasyonla, kurumun yönetim ve işlem maliyetini azaltmak, çalışan memnuniyetini geliştirmek şeklindeki uygulamalarla başarımlar artırılabilir (Altın, 2020: 50).

Örgütsel inovasyonlar, örgüt yapısı düzeyinde ve süreçler düzeyinde olmak üzere iki grupta incelenir (Ömür, 2016: 48):

Örgüt yapısı düzeyinde örgütsel inovasyon; bilgi aktarımını, mesuliyetlerin niteliklerini, hiyerarşik düzeni ve bu düzenin seviyelerinin sayılarını etkiler. Süreçler düzeyinde örgütsel inovasyon; kurumda yeni yöntem ve usullerin kullanılmasıdır. Üretimin hızına, niteliğine ve esnekliğine tesir eder.

1.1.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürünün tasarımından, ambalajlanmasına; tutundurmasından dağıtımına kadar olan süreçlerdeki önemli yenilikleri kapsamaktadır. Pazarlama inovasyonunun temel hedefi kurumun satışlarını arttıracak, müşteri istek ve beklentilerine hızlı dönüş sağlayacak, yeni pazar alanlarına girmek ya da ürünü pazarda yeni bir biçimde yerleştirmektir. Pazarlama inovasyonunun temyiz edilen niteliği, kurumun önceden bakir etmediği pazarlama metodunu kullanmasıdır (Adıgüzel, 2012: 35).

Pazarlama inovasyonu üç adımda incelenir (Kaplan, 2010: 15):

Keşfetme: Hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarını, sorunlarını saptamak ve bu sorunların giderilmesine yönelik çözümleri sunmak.

Geliştirme: Kesin olarak belirlenen sorunlar üzerinde çözüm yollarını geliştirmek.

Dağıtım: Dağıtımın sadece belirli bir zamanı kapsayan iş olmadığı, bu işlemin devamlılığının sağlanması gerektiğini belirtir.

1.1.5. Radikal ve Artımsal İnovasyon

Radikal inovasyon, “mevcut ürün ve hizmette köklü değişiklik yapılmasıdır.” şeklinde tanımlanır. Radikal inovasyonlar sayesinde örgütler yeni pazarlar da kazanmaktadırlar. Radikal inovasyonlar da, çok çaba ve çalışmayı gerektiren bir süreci kapsamaktadır. Önemli derecede know-how, insan gücü ve Ar-Ge altyapısına sahip olan örgütler tarafından uygulanabilir. Var olan birşeyi alıp tamamen farklı, köklü değişimi sağlamak ve bu değişiklikleri piyasa koşullarına uygun hale getirerek istek oluşturmak ise en zor aşamadır. Bu durumun açıklaması şu şekildedir; radikal inovasyonun çıktısı olarak meydana gelen ürün ve hizmetin, tüketicinin farkında olmadan oluşan istek ve ihtiyaçlarını tüketiciye göstermektir. Birçok teknolojik ürün ve hizmet radikal inovasyonun sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Süzen, 2010: 36).

Radikal (devrimsel) inovasyon, iş prototibinde ve kullanılan teknolojiye köklü bir şekilde değişiklik yapılmasıdır. Başta bilinmeyen başarımlı özelliklerine sahip ürün, süreç ve hizmetler geliştirilmeye yoğunlaşmıştır. Yeni teknolojilerin araştırılması ve teknolojik atakların sağlanması sebebiyle yüksek risk ve belirsizlik içermektedir (Barutçugil, 2020: 40). Bilgi temelli olarak geliştirilen elektrikli ampulü radikal inovasyonun örnekleri arasındadır. Bir diğer örneklerde, tıbbi görüntüleme alanında yapılan ultrason ve X ışınlarıdır. Pazarda başarı sağlanması durumunda radikal inovasyonlar arz ve talep durumlarını değiştirebilecek potansiyellerdedir (Görker, 2017: 29). Radikal inovasyon ilk başlarda korkutucu gibi gelse de aslında bu teknolojik yenilik metotları doğru uygulandığı zaman güzel ve şaşırtıcı neticeler verebilir. Gelecek zamanlarda, sıkı rekabet ortamında ekonomik konjonktür sebebiyle bir çok sektör güç kaybedecektir. Pazardaki paylarını korumak ve daha da büyüyüp ilerlemek isteyen liderler hızlı davranmalıdır. Burada da yıkıcı teknolojileri ve radikal inovasyonu anlamak stratejik öneme sahiptir (Kaygın, 2018: 9).

Artımsal inovasyon ise, bir ürün veya hizmette adım adım yapılan iyileştirme ve geliştirme faaliyetleridir. Artımsal inovasyonlar genellikle temeli sağlam olan örgütler tarafından yapılmaktadır (Aydın, 2016: 26). Artımsal inovasyonla var olan ürün üzerinde ufak değişiklikler yapılmasıdır. Yapılan bu değişimlerin gizil güçlerinden faydalanarak, örgütün pazardaki konumunu güçlendirmektedirler (Topal, 2016: 91). Artımsal inovasyon, var olan ürün ya da süreç üzerinde görece olarak küçük değişimler gerçekleştirmektir. Artımsal inovasyonlar, oluşturulan değişimlerin potansiyelinden yararlanarak, çoğunlukla örgütün pazardaki konumunu güçlendirir. Artımsal inovasyonlara örnek verecek olursak; cep telefonu radikal inovasyondur ancak cep telefonlarına sonradan eklenen kamera, kapakların değişme özelliği, dokunmatik ekran vb. bir çok özellik artımsal inovasyondur (Karaman, 2019: 16).

Tablo 3: Artımsal ve Radikal İnovasyonun Karşılaştırılması

Artımsal İnovasyon	Radikal İnovasyon
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.
Endüstride, işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar.	Bir endüstriyi değiştirir veya yeni bir endüstri meydana getirirler.
Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler.	Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler.
Nispeten olağan gelişmelerdir.	Nadir olarak gerçekleşirler.
Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.	Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsat sunarlar.

Kaynak: Kaplan, 2010: 19.

1.2. İNOVASYON PERFORMANSI KAVRAMI

İnovasyon performansı, istenilen amaçlara ulaşma şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, inovasyon performansı, organizasyonların yetenekleriyle ulaşılan hedeflerdir. İnovasyonla ilgili uygulamaların hedeflenen ve meydana gelen neticelerin karşılaştırılmasıdır (Altın, 2020: 54). *“İnovasyon performansı, geniş anlamda yaratıcı bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlayıp, Ar-Ge’den patentlemeye ve ortaya çıkan yeni bir hizmet veya ürünün tanıtılmasından pazara sunulmasına kadar olan dönemi kapsar. İnovasyon performansının, hem yeniliğin teknik özelliklerine hem de hizmet veya ürünün pazarda*

tanıtılmasına odaklandığı ileri sürülebilir. İnovasyon performansı, yeniliği geliştirme, sunma ve tutundurma süreçleri gibi gerek üretimsel, gerek yönetsel ve gerekse pazarlama gibi işlevsel süreçler ile ilişkilidir.” (Aydın, 2016: 35).

İşletme performansı, işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmelerini, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmelerini, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini sağlama konusunda yenileşimci olmaya sevk etmektedir. Bundan dolayı inovasyon performansı, işletme performansını etkileyen önemli etmenler arasındadır (Yörüköğlü, 2019: 14).

İnovasyon performansı, işletmelerin stratejisi, sahip oldukları teknolojik alt yapılarıyla yapmış oldukları inovasyon çalışmalarının rakamlarıyla ve bu inovasyonlarla pazarda elde ettikleri başarı ve başarısızlık düzeylerine inovasyon performansı denilmektedir. İşletmeler gelecek yıllarda istedikleri ve belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda devamlılığı olan inovasyon çalışmaları yapmaları gerekmektedir (Bülbül, 2014: 10).

Ürün inovasyon performansı, pazar açısından oldukça önemli bir ödüldür. Ürün inovasyon performansı, işletmenin ürünlerini, diğer firmaların ürünlerinden etkili bir şekilde ayırt edebileceğini göstermiştir (Zhang vd., 2009: 43).

1.3. İNOVASYON PERFORMANSININ BOYUTLARI

İnovasyon performansı, inovasyon yönetim aşamasındaki hedeflenen amaçların gerçekleştirilme seviyesidir. Hedeflenen amaçlar inovasyon performansının sosyal ve teknik boyutlarıyla mevzuun olması halinde inovasyon performansının yönetim sürecindeki faaliyetlerin çözümlenmesi doğru yapılmış olacaktır. Yazın incelenmesi yapıldığında inovasyon performansının boyutları konusunda kesin tasnif yapılmadığı fakat kişilerin inovasyon yönetim sürecine sosyal ve teknik boyutlarıyla katkı sağladığı ve bu boyutların incelenmesi hususunda neticesine varılmıştır. İnovasyon performansının sosyal boyutu; kişilerin katkıları ile ilgiliyken, teknik boyutu ise, hedeflenen amaçlara ulaşmak için outputların ve dataların ölçülmesidir (Ömür, 2016: 100).

1.3.1. İnovasyon Performansının Sosyal Boyutu

İnovasyon performansının sosyal boyutu, kurumun hissedarlarının bilgileri ve yaratıcı düşünceleriyle inovasyon etkinliklerine sağladıkları katkılarıdır. Kişilerin uzmanlık alanlarına yönelik birbirleri ile işbirliği içinde olmaları inovasyon etkinlikleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Kişiler beyin fırtınası ile yeni ve farklı düşünce

geliştirerek hedeflenen amaçlara ulaşılması konusunda oldukça fayda sağlayacaklardır. İnovasyonun temelini oluşturan yaratıcılığın bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutları vardır (Altın, 2020: 47):

Bireysel Boyutu: Kişilerin inovasyon düşüncesinden başlayıp, output sürecine kadar gelen aşamayı tanımlamaktadır. Bu boyutta inovasyon düşünce ve kişilerden meydana gelmektedir. İnovasyon sürecinde bireylerin bilgi ve becerileri, eğitimleri ve olgunlukları oldukça önemli husustur. Örgütsel Boyut: Bu boyutta örgüt meydana getirmenin teknoloji ve inovasyon kültürünün oluşturulması, maliyetlerin azaltılması gibi unsurların oluşmasını vurgulamaktadır. Toplumsal Boyut: Organizasyonlar inovasyon vasıtasıyla değişimlerini, sürdürülebilir olmalarını ve istihdam yaratılması açısından oldukça önemlidir. *“Bireysel boyutta başlayan örgütsel etkileşimle devam ederek toplumsal boyutta da her alanda etki yaratılması inovasyon sürecindeki amaçların gerçekleşmesi ile ilişkilidir.”*

1.3.2. İnovasyon Performansının Teknik Boyutu

İnovasyon etkinlikleri, var olan ürün veya hizmeti iyileştirme ya da yeni ürün veya hizmet geliştirme şeklinde olmaktadır. Ürün veya hizmeti geliştirmek için yapılan Ar-Ge etkinlikleri, input ve outputlar inovasyon performansı ile bağlantılı olması neticesinde doğru analiz edilmiş olacaktır. *“Enformasyon teknolojileri aracılığıyla geliştirilen yeni fikir sayısı, projelendirilen fikir sayısı, reddedilen inovasyon projelerinin sayısı, uygulamaya geçen fikir sayısı ve lisans sayısı tespiti inovasyon performansının teknik boyutu ile ilişkilidir.”* İnovasyon performansı gün geçtikçe örgüt performansının finansal açıdan kazanlara çevrilen outputları kapsamaktadır. Doğrudan veya dolaylı bütün faaliyetler inovasyon ile bağlantılı bilgilerin edinilmesi, bu bilgilerin karşılaştırılıp analiz edilmesi için gerekli olan teknolojik alt yapı ve donanım inovasyon performansının teknik boyutuyla alakalıdır (Ömür, 2016: 104).

1.4. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

Örgütün yeni düşünce, ürün, hizmet veya süreci başarılı olarak uyum sağlamalarını ve uygulamalarını, inovasyon yapma yeteneğini ifade etmektedir (Görker, 2017: 31). Hagedoorn ve Clooat’a göre literatür incelemesi yapıldığında inovasyon performansının ölçülmesi, Ar-Ge girdileriyle, patent sayıları veya patent alıntıları ve ürün sayıları gibi ölçümler kullanılmıştır (Hagedoorn ve Clooat, 2003: 1365).

İnovasyon performansını ölçmek için önemli dört adım vardır (Al, 2017: 132):

- Ar-Ge yatırımlarına destekleyerek önem vermek,
- Bilimsel ve teknik etkinlikler vasıtasıyla elde edilen ara verilere ulaşmak,
- Artan yenilik belirtilerini göz önünde tutarak, anket ve çalışmalar üzerindeki neticelere konsantre olmak,
- Süreç belirtilerine önem vermektir.

Tablo 4: İnovasyon Performansının Ölçümüne İlişkin Evrelerde Kullanılan Göstergeler

Birinci evre girdi göstergeleri (1950-60'lar)	İkinci evre çıktı göstergeleri (1970-80'ler)	Üçüncü evre inovasyon göstergeleri (1990'lar)	Dördüncü evre süreç göstergeleri (2000'ler)
-Ar-Ge girdileri, -BT personeli -Sermaye -Teknoloji yoğunluğu	-Patentler -Yayımlar -Ürünler -Kalite dönüşümü	-Anketler -Endeksler -İnovasyon kapasitesi karşılaştırması	-Bilgi olmayan varlıklar -Şebekeler/network -Talep -Kümeler -Yönetim teknikleri -Risk/getiri -Sistem dinamikleri

Kaynak: Al, 2017: 133.

Bir örgütün inovasyon performansını ölçmek için çeşitli öğeler olsa da, bunlar içinde patent ve patenlere yapılan atıflarla birlikte yeni ürünlerle ilgili geri dönüşler, inovasyon performansının belirlenmesinde oldukça önem arz etmektedir. Örgütlerin inovasyon ölçümleri, yaratıcı ve yeni fikirler üretmek için gerekli olan, örgütün daha önceden yapmış olduğu yeniliklerin neticesine bakarak imkanlı hale getirmektedir (Türksayar, 2019: 37).

1.5. İNOVASYON PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatür incelemesi yapıldığında örgütlerin inovasyon performansını etkileyen faktörler hakkında farklı araştırmalar ve gruplandırmalar yapıldığı görülmektedir. (Taşgıt ve Demirel, 2016: 310).

1.5.1. Bireysel Faktörler

a) Yaratıcılık: Sorunları analiz etme ve çözme, karar verebilme ve kendini anlatabilme becerileriyle alakalıdır. Bununla birlikte yeniliğin kaynağını oluşturan düşünce yeteneğidir. Haris'e göre yaratıcılık yatkınlıktır. Zira yaratıcılık, var olan

düşünce ve fikirlerin birleştirilmesi, değiştirilmesi ve sentezlenmesi yapılarak ortaya yeni ve farklı fikirlerin çıkarılmasını içermektedir. Yaratıcı kişiler önceden bilinmeyen ve beklenilmeyen bir sorunu algılar ve bu sorunu başkalarından farklı görüş açısıyla anlamlandırır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58). Yaratıcı bireyler özgün fikirlere sahiptir, hata yapmaktan korkmazlar, olaylara bakış açıları farklıdır, mevcut durumun dışına çıkarak kalıpları yıkarlar.

Özellikle küreselleşme süreciyle ve günümüzdeki teknolojinin çok hızlı gelişmesi ve değişmesiyle birlikte yaratıcılık artık örgütler için küresel pazarlarda uzun soluklu hayatta kalmalarını ve rekabet edebilmelerini sağlayan etkili yoldur. Yaratıcılık, akıcılık, esneklik, detay ve özgün vb. bileşenlerden oluşmaktadır. Yaratıcılık, örgüt performansını arttırırken, örgütler içinse iyileştirme sürecinde ve iş yapma yöntemlerinde önemli rol oynamaktadır (Kanbur ve Özyer, 2016: 266).

b) Liderlik: Çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi noktasında liderliğin etkisi önem taşımaktadır. Örgütlerdeki yaratıcılığı ve yeniliği ön plana çıkarmak isteyen ve bu tür davranışları destekleyen liderler, rekabet üstünlüğüne ulaşabilme ve bunu sürdürebilme hususunda örgütlerinin başarılı olması konusunda büyük paya sahip olacaklardır. Çalışanların yaratıcı olabilmeleri için gerekli olan uygun ortamın sağlanması, özgün, kendi has bilgi, beceri ve yetenekleri olan insan kaynağının motive edilmesinde ve doğru şekilde örgütlenmesinde liderliğin rolü büyüktür. Bu doğrultudaki olumlu çıktılar etkili liderliğin göstergesidir (Genç ve Yüksel, 2018: 343).

Yenilikte dönüşümcü liderlik etkilidir. Dönüşümcü lider; izleyenleri için ilham kaynağı olur, motivasyonlarını sağlar, onların istek ve ihtiyaçlarını anlar ve karşılanması için çaba sarf eder, vizyon belirler, personel güçlendirmesini yapar, yaratıcılığı ve yeniliği empoze eder. Bu özelliğe sahip lider, örgütlerdeki yeniliğin gelişmesini ve hayata geçirilmesi sağlarlar.

1.5.2. Örgütsel Faktörler

a) Örgütsel Öğrenme ve Öğrenme Yeteneği: İnovasyon yeteneklerini güçlendirmek isteyen organizasyonlar faaliyette bulunduğu sektörü takip etmeli, incelemeli ve sonucunda oluşan tadilleri düzgün şekilde analiz etmeli ve bu faaliyetlerden kendilerine rekabet fırsatı sağlayacak bilgilere ulaşabilmelidirler (Al, 2017: 134). Örgütsel öğrenme, iyi bir bilgiyle örgütsel davranışların geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, kurum çalışanları ve kurum için sürekli olarak değişimi isteyen yönetim biçimi

kişi, grup ve sistem seviyesinde öğrenme işlemlerinin farkında olarak kullanımudur. Örgütsel öğrenme aynı zamanda, kurum içindeki bilgi sistemlerinin farklılaşması ve büyümesi, sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi ve kurum çalışanlarının tavsiyelerinin değişmesidir (Yılmaz, 2011: 321).

Organizasyonlarda öğrenme yönelimi, bilgi yönelimi ile birlikte yaratıcılığı da desteklemektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği organizasyonların tecrübelerinden edindiği bilgileri geliştirmesini, bu bilgiler doğrultusunda yaptığı yanlışları düzeltmesini ve değişmekte olan pazara adaptasyonunu sağlar. Bununla birlikte öğrenme yeteneğine sahip olan örgütler değişen koşullara, yeni düşüncelere ve aşamalara daha hızlı şekilde entegre olurlar. Bu bakımdan örgütler hedef kitlenin istek ve beklentilerini daha rahat anlayabilir ve beklenti ve ihtiyaçlara göre yeni ürünler oluşturabilirler. İnovasyon bazlı çalışmalarda beklenilenin dışında yapılan inovasyonların başarı sağlamayacağını da söylemektedir. Öğrenme yeteneği gelişmiş organizasyonlar, çevresel değişikliklere karşı algıları açık olduğundan dolayı istek ve beklentileri doğru sezindiklerinden inovasyonu olumlu ve başarılı yönde sürdürebileceklerdir (Avcı, 2009: 127).

Öğrenen örgütlerin hedeflerinden de anlaşılacağı üzere; öğrenen örgüt organizasyonların değişikliklere karşı adaptasyon sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bilgi çağındaki toplumun, bilgi paylaşımını sağlayarak, örgütsel öğrenmeyi meydana getirir ve aynı zamanda globelleşmenin yaratmış olduğu olumsuz etkilerden de koruyan oldukça önemli bir yönetim modelidir (Karahana ve Yılmaz, 2010: 156).

b) İşletmenin Kavrama Kapasitesi: Kavrama kapasitesi (absorptive capacity) kavramı ilk defa Cohen ve Levinthal tarafından tanımlanmıştır. Kavrama kapasitesi, örgütün çevreden edindiği bilgiyi öğütterek ve bilgilerden yararlanarak örgütün kendi aşamalarında kullanabilme kapasitesidir. Bir örgüt, kavrama kapasitesini üç biçimde geliştirebilir (Demirel, 2015: 29):

- AR-GE çalışmaları,
- Tüm üretim süreçlerine doğrudan katılım,
- Personel eğitimleri.

Kavrama kapasitesi gelişmiş örgütler, dışarıdaki bilgiyi hemen farkederek ve bu bilgiyi doğru çözümlenerek bilgiden yüksek yarar sağlarlar. Organizasyonlar inovasyon

performanslarını en üst seviyede tutabilmeleri için yüksek kavrama kapasitelerine sahip olmaları gerekmektedir.

İşletmenin kavrama kapasitesi, kurum çalışanlarının kavrama kapasitelerinin toplamı değildir. Kavrama kapasitesi, işletmenin sadece bilgi edinimini değil, aynı zamanda bu bilgiyi kullanma yeteneklerini de ifade etmektedir. Bir kuruluşun kavrama kapasitesi hem organizasyonun dış çevre ile hem de alt birimler arasındaki bilgi aktarımına da bağlıdır. Bu sebeple, bir işletmenin kavrama kapasitesinin kaynaklarını anlamak için, dış çevre ile örgüt arasındaki ve örgütün alt birimleri arasındaki iletişim yapısına ve ayrıca uzmanlığın karakterine ve dağılımına odaklanmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128).

İşletmenin kavrama kapasitesi, bir kuruluşun “dışarıdan edinilen yeni bilginin değerini anlama, benimseme ve ticari amaçlara uygulama becerileri” olarak tanımlanır. Çağdaş ekonomide dış bilgi kaynaklarının daha fazla kullanılması, işletmenin inovasyon sürecini desteklemek amacıyla dış bilgiyi hedefleme, benimseme ve dağıtma kapasitesini etkileyen yetenek ve rekabet avantajının önemli bir kaynağı haline gelmektedir. Başka bir ifadeyle yüksek kavrama kapasitesine sahip işletmelerin diğer rakiplerine kıyasla daha iyi performans göstermeleri beklenmektedir. Örnek verilecek olursa, Vekstein otomobil endüstrisinde dış ve iç gelişmiş bilginin kullanımı önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır (Fosfuri ve Tribo, 2008: 173).

c) İnsan Kaynakları Politikaları: Bütün iş aşamalarında olduğu gibi inovasyon aşamasının temelinde de insan unsuru vardır. Bu sebeple, inovasyon performansı konusunda, organizasyonların uyguladığı insan kaynakları politikalarının önemli rolü istisnasız kaçınılmazdır. İnsan kaynakları uygulamaları, ilk olarak örgütsel yapının meydana gelmesini, kurum içinde özgün çalışanların olmasını, verimli takım çalışmalarını, kurum içi iletişimin ve işbirliğinin gelişmesini, yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. İnsan kaynakları politikaları ile personeller kendilerini geliştirerek inovasyon sürecine katkı sağlarlar (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010: 220).

İnsan kaynaklarının inovasyon performansına etkisindeki diğer konuda inovatif iş davranışdır (innovative work behavior-IWB). “Söz konusu davranış, iş yapış şekillerini geliştirme, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurma, teknoloji kullanımı ve yeni ürünlerin geliştirilmesi gibi çalışanların inovasyon yapma eğilimlerini yansıtmaktadır.” Çalışanların işlerini benimsemeleri, vefaya dayalı insan kaynakları politikaları

çalışanların inovatif iş davranış performanslarını yükselterek, yaratıcı ve yeni fikirlerin oluşmasını yada uygulanma verimini yükseltmektedir (Demirel, 2015: 29).

İnovasyon, işletmenin rekabet avantajı sağlamasını ve sürdürülebilir olması açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu bakımdan örgütün sadece tek bir alandaki inovasyon faaliyeti yerine organizasyonun tüm yönleriyle inovasyon etkinliklerini benimsemesi gerekir. Bu bağlamda da, İK uygulamaları, inovasyon faaliyetlerinin başarılı şekilde uygulanmasına katkıda bulunabilir. İK uygulamaları amacıyla işletmeler, inovasyon faaliyetlerine katkı sağlamak amacıyla insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilirler. Bazı yazarlar İK uygulamalarının inovasyon performansı üzerinde, bireysel İK uygulamalarının herhangi birinden daha çok etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ceylan, 2013: 208-209).

d) Dış Çevre İle İşbirliği: İnovasyon işbirliği, diğer firmalarla ortak Ar-Ge ve diğer teknolojik yenilik projelerine etkin iştirak anlamına gelir. İşletmeler inovasyon performanslarını arttırmak amacıyla dış çevre ile işbirliğine dayalı organizasyonlar yapmaktadırlar. Bunun nedeni, işletmeler kendi bünyesinde gerekli olan kaynak ve bilgiye sahip olamadığı zaman inovasyon ile alakalı konularda risk seviyesini azaltmak istemeleridir (Tether, 2002: 953). Literatür incelemesi yapıldığında bölgesel organizasyonlar arasında yapılan işbirliğinin inovasyon performanslarını geliştirdiği görülmektedir. Bölgeler arasında ilişki olmadığı zaman yapılan bölgesel işbirliğinin düşük inovasyon performansının olacağını göstermektedir. Bundan dolayı, organizasyonlar yüksek inovasyon performansı elde etmek için sadece bölgesel işbirliği ile değil, bölgeler arası işbirliğini de tercih etmelidirler (Broekel, 2012: 155).

Farklı müştereklerle yapılan işbirliği, örgüte bir çok fırsatlar da yaratmaktadır. Bu fırsatlar; inovasyon ve işbirliği yeteneklerini geliştirme şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. İnovasyon yeteneğini geliştirme: Değişik membalardan bilgi edinerek, disiplinler arası perspektifi kazanarak daha yenileşimci ürünler üretimesidir. İşbirliği yetenekleri ise: İşletmenin işbirliği yeteneği ilk zamanlarda oluşturduğu veya var olan işbirliği ilişkilerinden öğrendikleriyle geliştirilmesidir. Bu gelişim sayesinde kurum, ortaklarına karşı güvenini artırır, bundan dolayı işlem maliyetlerini azaltarak inovasyon performansını olumlu yönde etkiler (Demirel, 2015: 32).

Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus vardır; işbirliği yoğunluğu arttıkça düşük inovasyon performansına sebep olabilir. Çünkü, dış çevre ile işbirliği içinde olmak,

maliyetli olması nedeniyle ekonomik zorluklar yaratabilir aynı zamanda bilgi akışıyla karşı karşıya kalınacağı için işletme kendisine yarar sağlayacak bilgiyi seçmeyebilir.

Müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin inovasyon performansına etkileri şöyle sıralanmaktadır (Araçji ve Lang, 2007; Demirel, 2015):

Müşterilerin inovasyon performansına etkileri: Müşteriler işletmeler için ihtiyaç tahmin aracı oluştururlar. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine karşı çözüm yolu ararlarken yeni farklı ürün tasarımlarının oluşmasına yardımcı olurlar. Tedarikçilerin inovasyon performansına etkileri: Tedarikçilerin rekabet gücünü sağlamak açısından etkileri oldukça önemlidir. Tüketiciler hakkında bilgi edinimine yardımcı olarak yeni ürün gelişimi aşamasında katkısı yüksek olacağından inovasyon performansını arttıracaktır. Rakiplerin inovasyon performansına etkisi: Rakip işletmelerle yapılan işbirliği var olan bilgi ve becerilerin daha verimli kullanılmasına yarar sağlar ve birbirlerinin kaynaklarını müşterek kullanarak inovasyon tasarımlarındaki yüksek riski ortadan kaldırmaya ve yatırım maliyetlerini en aza indirme avantajını yakalarlar.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER: LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL DESTEK

1. LİDERLİK TARZLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI

Liderlik kavramı geçmiş zamanlardan günümüze kadar gelen ve halen daha önemini koruyan bir kavramdır. Bu bakımdan da liderlik ile ilgili literatürde çok fazla çalışma yapılmış ve buna bağlı olarak çeşitli liderlik tanımları yapılmıştır. Liderlik ile ilgili ilkyazınlar Mısır hiyerogliflerinde görülmektedir. Soyu 5000 yıl öncesine ulaşan bu yazınlarla, liderlik (seshement), lider (seshemu) ve takipçileri (shemsu) gibi kavramlar ortaya çıkmıştır.(Aktuna ve Kılıçlar, 2019: 301). Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar şöyle sıralanabilir;

Liderlik, belirli koşullarda bir amacı gerçekleştirmek için bireyleri sevk ve idare eden kişidir (Koçel, 2015: 668).

Liderlik, zorlamadan kişilerin tavırları üzerinde olumlu etki oluşturma sürecidir (Güney, 2013: 382).

Liderlik, belirli yerlerde takipçilerini belirlenen amaçlar doğrultusunda eyleme geçiren davranışlardır (Sökmen, 2013: 124).

Liderlik, içinde bulunduğu topluluğun hedeflerini belirleyen ve bu hedefler istikametinde bireyleri yöneten kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 208).

Liderlik, buyurmadan, razı etmektir (Batmunkh, 2011: 3).

Liderlik, gruptaki bireyleri karar verilen hedefler çevresinde toplayabilmek için gereken bilgi ve yetenekler toplamıdır (Eren, 2019: 501).

Liderlik, çalışanları amaçlar etrafında birleştiren ve yine bu amaçlar doğrultusunda yönlendiren, koordine eden, etkileyen kimsedir (Bayraktar ve Şan, 2017: 69).

Liderlik, hedefleri yerine getirmek amacıyla çabalayanları duruma göre adapte etmek ve onların sorularını cevaplayıcı roldür (Zel, 2011: 110).

Liderlik tanımlarından hareketle belirlenen dört temel öge vardır. Bu dört temel öge şu şekildedir (Gönen, 2019: 8):

*Amaç; grup üyelerinin bir araya gelmesine sebep olan amaç, ilgi, istek ve ihtiyaçlardan oluşmaktadır.

*Lider; grubu oluşturan unsurları etkileyen örgüt üyesidir.

*Takipçiler (üye); liderin yapmış olduğu etkiyi kabul eden kişidir.

*Ortam; grup üyelerinin liyakatı, ilişkilerin seviyesi, amaçların gerçekleştirilebilir olması, güdülerin seviyesi vb. unsurlardan oluşan temel ögedir.

İnsanlığın temelinde bakıldığında zaman, bireyleri yönlendirecek ve yönetecek, lidere hep ihtiyaç duyulmuştur. İnsan yapısı gereği sosyal bir varlıktır. Nasıl ki bir makine insansız hiçbir şey ifade etmiyorsa, bir örgütte, liderin olmaması da hiçbir şey ifade etmeyecektir. Liderler, kurum için en önemli unsurdur. Yani; bir işletmenin kalbi ve beynidir lider. Çünkü; amaç ve hedeflerin belirlenmesinden, misyon ve vizyonun oluşmasına kadar ki birçok konuda liderin etkisi kaçınılmazdır. Çok sayıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin temelinde, etkileme süreci vardır. Özetleyecek olursak; liderlik, belirli koşullar altında çalışanları belirlenen amaçlar çevresinde toplayabilmek ve amaçlar istikametinde harekete geçebilmelerini sağlayacak bilgi, yetenek ve donanımların toplamıdır.

1.2. LİDERLİK TARZLARI

Liderler, görevlerini icra ederlerken içinde buldukları ortama ayak uydurabilmek için farklı davranış tarzlarını kabullenirler. Liderlik tarzlarının seçimi gerek kişisel gerek örgütsel amaçları gerçekleştirmede hayati derece önem sunmaktadır. Bu bakımdan liderlik tarzlarının benimsenmesinde örgütün faaliyet alanı ve konusu, çalışanların kişilik özellikleri, iç ve dış etmenler vb. gibi bir grup etken dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte liderler, değişim ve gelişimleri olabildiğince yakından takip etmelidirler. Zira yeni oluşan değişim ve gelişmeler aynı işletmede fakat farklı zaman ve koşullarda, farklı liderlik tutumunun uygulanması gerektirebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 213). Her zaman ve her koşulda geçerli olan belirli bir liderlik tarzı olmamıştır. Belirli bir liderlik tarzının benimsenmesi için lider, izleyenler ve çalışma ortamı büyük önem arz etmektedir.

Çalışma ortamında liderliği etkileyen farklı etmenlerin olduğu tespit edilmiştir. Bu etmenler şu şekildedir (ders.es/99-124 pdf):

- Liderin kişisel değerleri.
- Liderin grup üyelerini etkileyebilme gücü.
- Takipçilerin kişilik yapıları, istek ve beklentileri, davranışları, özgüvenleri.
- Lider-grup arasındaki ilişki ve grup üyelerinin birbirleri ile ilişkileri.
- Örgüt yapısı.
- Yapılması gerekli olan iş yapısı ve metotları.
- Dış çevrenin etkileri.
- Milli kültürün etkisi.

Yazın taraması yapıldığında liderlik tarzlarının “geleneksel liderlik tarzları” ve “modern liderlik tarzları” olarak iki başlık altında analiz edildiği görülmüştür. Geleneksel liderlik tarzları; demokratik liderlik, otokratik liderlik ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Modern liderlik tarzlarında ise modern zamanda bilhassa karizmatik liderlik tarzı, dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzlarının daha çok öne çıktığı görülmüştür .

1.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Lewin, Lippit ve White 1939 yılında liderlik ile yaptıkları araştırmada liderliği demokratik, otokratik ve tam serbesti tanıyan olarak gruplandırmışlardır.

a) Demokratik Liderlik Tarzı: 1960 yılında White ve Lippit tarafından kavramsallaştırılan Demokratik Liderlik Tarzı, grup çalışanlarının katılımlarını, tartışmalarını ve karar alma sürecinde çalışanlarını sürece dahil etmeyi ifade etmektedir. (Derin, 2016: 27). Liderin bu tutumu çalışanların güvenini artırarak daha üretken ortamda çalışmalarını sağlar (Bayraktar ve Şan, 2017: 70). Demokratik liderler, astlarına dostça davranır, hayırsever ve astlarının kararlara katılımları konusunda heveslendirici tutum ve davranışa sahiptirler (Gerçek, 2017: 83). Aynı zamanda demokratik liderler yetkenin oluşturduğu kuvveti gizlemez ve daha aktif hüküm alabilirler. Çalışanlar kendilerini grubun üyesi olarak hissettikleri zaman daha çok motivasyon sağlayabilirler (Özmen, 2016: 4).

Demokratik liderin yararları: grup çalışanlarının kararlara katılarak daha etkin olmalarını sağlar. Fikir ve düşüncelerine önem verilen işgörenlerin tatmin dereceleri artar.

Bu liderlik tarzı ile gruptaki bireyler arasındaki tezatlık ortadan kalkarak yerini verimlilik ve moral alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 214).

Demokratik Liderlik Tarzı bazı hallerde sakıncalarda oluşturmaktadır: “*Lider bu yaklaşımı seçip sadece bu yaklaşıma göre davrandığında elde edilecek sonuçlar, düşüncelerin ve tartışılan şeylerin karma karışık olup bir türlü görüş birliğine varılamaması ve tek gözlemlenen sonucun ise bir kez daha bir araya gelmek olduğu ile yorucu ve bir o kadar da sıkıcı bitmek bilmeyen uzun süren toplantılardır. Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok mühim kararları bile ertelemeyi göze alan bir lider yürüdüğü yolda sendeleme ve düşme riski ile karşı karşıya gelecektir.*” (Gönen, 2019: 13).

b) Otokratik Liderlik Tarzı: Otoriter lider, yetkiyi merkezi hale getirmiştir. Biçimsel güç, cezalandırma gücü ve ödüllendirme gücünü kullanır. Genellikle liderin çok fazla seçeneği olmadığı durumlarda en uygun olan liderlik tarzıdır. Otoriter lider X teorisini benimser ve astlarının becerilerine güvenmez. Otoriter liderin olduğu bir kurumda yenilik oldukça zordur (Arıkan, 2001: 240-241).

Kısacası; otoriter liderlik denilince akıllarda sınırsız güç mefhumu çağrışım yapmaktadır. Otoriter liderler kendi menfaatleri için astlarının haklarını umursamazlar. Liderin benmerkezcil tavrı çalışanlar tarafından hoşgörüsüzlük, kibirli ve kendini beğenmişlik olarak algılanmaktadır. Otoriter liderlik tarzında lider; grubun amaçlarını ve hedeflerini kendisi belirler. Çalışanlarını olumlu veya olumsuz değerlendirirken kişisel tavrı sergiler. Liderin otoritesi statüsünden ve sahip olduğu güçten gelir.

Tablo 5: Demokratik ve Otokratik Liderlik Arasındaki Fark

Kavramlar	Demokratik Liderlik	Otokratik Liderlik
Anlam	Demokratik liderlik, liderin karar alma gücünü ve diğer sorumlulukları grup üyeleriyle paylaştığı liderlik tarzıdır.	Otokratik liderlik, lider ve takipçileri arasında bir sınır çizgisinin olduğu ve kararların yalnızca lider tarafından alındığı bir liderlik tarzıdır.
Yetki	Yerinden	Merkezi
Davranış Yönelimi	İlişki Odaklı	Görev yönelimli
Teori Fikri	Teori Y	Teori X
Kontrol	Düşük kontrol seviyesi	Yüksek kontrol seviyesi
Özerklik	Fazla	Az
Uygunluk	Ekip üyeleri deneyimli, nitelikli ve profesyonel olduğunda uygun olur.	Astları vasıfsız, eğitimsiz ve itaatkar olduğunda uygundur.

Kaynak: <https://tr.weblogographic.com>.

c) Tam Serbesti-Liberal Liderlik: Tam özgürlüğü tanıyan liderlikte; lider, astlarını kendi kararlarını almaları konusunda yönlendirir. Böylelikle çalışanların kendilerine tanınan kaynaklarla, hedef belirlemelerini ve plan ve program yapmalarını teşvik eder.

Bu tarz liderlik işletmelerde yüksek ilim, tecrübe ve ihtisasa sahip çalışanlar tarafından kişiye özel ve inovasyon düşüncelerin geliştirilmesinde uygulanmaktadır (Gönen, 2019: 13).

Bu liderliğin yararları: çalışanların özgürce kararlar almalarına olanak tanır. Çalışanlar lazım olduğunda belirledikleri ve istedikleri kişilerle grup kurarak sorunlarını çözebilir, yeni kararları deneyerek uygun karar alabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 215).

1.2.2. Modern Liderlik Tarzları

Günümüz yönetim anlayışında yapılan çalışmaların sonucunda geleneksel liderlik tarzlarının yetersiz olduğu anlaşılmış ve yeni liderlik tarzları geliştirilmiştir. Modern liderlik tarzları; önceki liderlik tarzlarının üzerinde çok düşünülmeyen boyutları işlemiştir. Lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin boyutu modern liderlik tarzlarının temel noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, liderliğin gelişigüzel ortaya çıkmadığını savunmaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

a) Karizmatik Liderlik: Karizma kavramı “Hediye” anlamına gelen Yunanca kökenli bir kelimedir (Babadağ, 2017: 28). 1977 yılında House ve Howell tarafından ortaya çıkarılan karizmatik liderlik tarzında astların, liderlerinin yiğitçe ve gerçeküstü kudrete sahip olduklarına inanmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 217). Bu mefhumu örgütsel anlamda ilk kez 20. yy. başlarında Max Weber kullanmıştır. Karizma mefhumu, bireyleri basit bir şekilde etki altına alabilen, yüksek inandırma kabiliyetine sahip, güvenilir anlamındadır (Sökmen, 2013: 165).

Max Weber, karizma kavramını, takipçiler üzerindeki etkinin liderin statüsünden kaynaklı olmadığını ve takipçiler, liderin olağanüstü özelliklerinin bulunduğu fikrine sahip olmaları şeklinde tanımlamıştır (Zel, 2011: 186). House’a göre karizmatik lider, gücünü diğer liderler gibi örgütsel yapıdan değil, karizmatik davranışlarından alırlar. Bilhassa kriz zamanlarında, komut vermek gerektiği zamanlarda bile takipçilerini biraraya getiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 218).

Karizmatik liderlerin zuhur etmesinde başka düşünceler olmasına rağmen, karizmatik liderlerin bireysel özelliklerinin gücü, astlarının üzerinde kuralların oluşturduğu etkiden fazlasını, yoğun ve gerçeküstü bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Karizmatik liderlerin, ileri görüşlü olma, güven verme ve oluşturma,

insanları etki altına alma, sıradışı tavır sergileme, gerçek üstü güce sahip olma gibi özelliklerinin olduğu belirlenmiştir (Güney, 2013: 417).

Karizmatik liderleri diğer liderlerden farklı kılan kişiliksel hususlar vardır. Bu hususlar şunlardır (Dikmen, 2012: 84):

-Özgüven: *“Karizmatik bir lider kendi yetenek ve becerilerine güvenir. Karizmatik liderler, etik açıdan vizyonlarının doğru ve makul oldukları inancındadırlar. Bu sebepten ötürü mizaç, istikrar, güven gibi unsurlar açısından güçlü bir görünüm sergilerler. Buna ilaveten yüksek özgüven duygusu liderlerin bireysel olarak riske girmelerini ve marjinal davranışlar sergilemelerini kolaylaştırmalarına olanak tanır. Liderin özgüveni takipçilerin belirsizlik durumlarında sergileyecekleri tutumlarda kendisine olan sadakatini artırır. Bu sadakatin gelişmesinde liderin bulunduğu mevkiden ziyade sahip olduğu bilgi ve kabiliyet lidere büyük oranda yardımcı olur.”*

-Hitabet Yeteneği: Belirlemiş olduğu vizyonları izleyenlerine iletmek için en çok ihtiyaç duyduğu özelliklerinden biridir.

-Yüksek Enerji ve İstikrar: Karizmatik liderler, vizyonlarını yerine getirmek için enerji ve istikrara sahiptirler.

-Risk Alma ve Değişim Arzusu: Karizmatik liderlerin, var olan pozisyonun değişmesi ve yeni bir nizamın oluşturulması hususunda muhteris ve girişken yönelimleri vardır. Bundan dolayı vahim kararlar verebilir, kararlarına uğruna her türlü eforu harcayabilmektedirler. Bu sayede izleyenlerinin güven ve bağlılıklarını kazanırlar.

Sonuç olarak karizmatik liderlik tarzında; liderin statüsünden ziyade kişilik özellikleri ön planda tutulur. Karizmatik liderlikte lider, geleneklere bağlı kalmayan, kendine olan özgüveni geliştirmiş, statükoyu gözetmekten çok köklü değişimleri tercih etmektedir. Karizmatik liderlikten söz edebilmek için liderin etrafındaki bireyleri etkileyebiliyor olması gerekmektedir ve etrafındaki bireylerde olumlu etki bırakmalıdırlar. Lider ile izleyenler arasındaki iletişim ve etkileşim ne kadar güçlü ve fazla ise karizmatik güçte bir o kadar fazla ve başarılıdır. Lider tarafından aksi takdirde izleyenler arasında kayırmacılık yapıldığında ve olumsuz tavır sergilendiğinde karizmatik güç ortadan kalkacaktır.

b) Hizmetkar (Servant) Liderlik: 1970 yılında Robert Greenleaf tarafından ortaya çıkarılan hizmetkar liderlik mefhumu; “her bireyde bulunan hizmet hissiyle başlayıp sonraki zamanlarda hissi yönetmeyle devam eden bilinçli olarak yapılan yaklaşımlar

dizindir.” şeklinde tanımlamıştır (Kavak, 2019: 3). Hizmetkar lider, izleyenlerinin istek ve beklentilerine odaklanır ve izleyenlerinin bağımsız ve bilgili olmaları konusunda yardımda bulunur. Aynı zamanda hizmetkar lider daha fazla ilgilenilmesi gereken takipçileriyle daha çok ilgilenir ve onları eşit olarak görür (Khan vd., 2016: 3).

Hizmetkar liderlik tarzını benimseyen liderler, astlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, izleyenleri için herşeyin en iyisini istemek anlamı taşımaktadır. Bu anlayışa göre, organizasyonlarda korkudan ziyade sevgi ve saygıya dayalı yönetim anlayışı vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 222).

Hizmetkar liderler, izleyenlerinin gelişimlerine katkı sağlamak için devamlı ve yardımsever bir şekilde vaatte bulunurlar. Liderler, her bireyin farklı özelliklerini, ilgi alanlarını göz önünde tutarak izleyenlerinin gizil yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Aynı zamanda çalışanlarıyla uzun dönemler boyunca ilişki kurmayı amaçlar (Küçük ve Yavuz, 2018: 83). Hizmetkar liderlerin statülerine bağlı kalmadıkları gibi ne şekilde vazgeçebileceklerini bilmektedirler. Hizmetkar liderler görevlerinden ayrılmak istediklerinde yerini devralacak bir lider bulana kadar beklerler ve görevi teslim alacak olan lider geldiğinde ise hemen teslim ederler (Gönen, 2019: 18). Hizmetkar lider, kendi ihtiyaçlarından ziyade başka insanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, ben egosundan uzaklaşan ve kendisini insanlığın ve toplumun yararı için aday liderlik tarzıdır (Özaydın ve Çelik, 2020: 183).

Tablo 6: Hizmetkâr Liderlikte Karakteristik Özellikler

Hizmetkar Liderlikte Dokuz Fonksiyonel Karakteristik	Hizmetkar Liderlikte Onbir Yan Karakteristik
Vizyon	İletişim
Dürüstlük	Güvenilirlik
Bütünlük	Yeterlilik
Güven	Sorumlu Yöneticilik
Hizmet	Görünürlük
Modelleme	Etkileme
Öncü Olma	İkna
Diğerlerini Takdir Etme	Dinleme
Güçlendirme	Cesaretlendirme
	Öğretme
	Delege Etme

Kaynak: Sönmez,2019:30

c) Stratejik Liderlik: 1980’lerde stratejik liderlik kavramını ilk kez ortaya çıkaran John Adair stratejik liderliği “varyasyon dönemlerinde liderden beklenenleri muvaffakiyetli biçimde yerine getiren kişidir” şeklinde ifade etmektedir (Ergen, 2011: 27).

Stratejik liderin organizasyonlar için oldukça mühim işlevi vardır. İşletmenin devamlılığını ve gelişimini sağlaması bakımından stratejik lider ciddi derecede etki etmektedir. Liderin astları ile benimsediği misyon ve vizyon, örgüt genelinde değişimin başlamasını ve devamlılığını sağlama kabiliyetini göstermektedir. Stratejik lider olarak nitelendirdiğimiz genellikle işletmelerin üst düzey yöneticilerini ifade etmektedir (ismetbarutcuil.com). Stratejik liderlik, nelerin olduğunu ve nelerin nasıl yapılması gerektiğini anlayan stratejik yönetim şuuruna ehil olan liderlerin hususiyet ve edimlerine yoğunlaşmaktadır (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 128).

Tablo 7: Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yy. Uygulamaları	21. yy. Uygulamaları
Çıktı odaklı.	Çıktı ve süreç odaklı.
Sabır ve güvenli.	Güvenli fakat kibirsiz.
Bilgiyi elde etmeye çalışır.	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır.
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir.	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır.
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir.	İş akışları ilişkilerden etkilenir.
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir.	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir.
Saygı talep edilir.	Saygı kazanmak istenilir.
Farklılıklar hoşgörülür.	Farklılıklar aranır.
Çevresel değişime tepki verir.	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder.
Büyük lider olarak çalışır.	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır.
Çalışanlar kaynak olarak görülür.	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür.
Temelde yerel bir kafa yapısıyla çalışılır.	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır.
Çalışanların gelişimine katkı yapılır.	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır.

Kaynak: Çelik ve Uğurluoğlu, 2009: 12.

1.3. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK TARZI VE ETKİLEŞİMCİ (TRANSAKSİYONEL) LİDERLİK TARZI

Dönüşümcü Liderlik kavramı 1973 yılında Dawston’un “isyan liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ortaya çıkmış daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından yeniden düzenlenmiştir (Aktuna ve Kılıçlar, 2019: 304). Burns’ın politik

liderliğe tafsil etmek düşüncesiyle ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik tarzını, Bernard M. Bass ve Robert J. House organizasyon ve yönetim konularına uyarlamışlardır. Dönüşümcü liderlik tarzının gelişimine katkı sağlayan Bass ve Avillo, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik boyutlarını kombine ederek “ Tam Kapsamlı Liderlik Modeli”’ adıyla bir model geliştirmişlerdir (Durmuş, 2014: 35).

Burns, dönüşümcü liderliği, lider ve izleyenler arasında karşılıklı destek ve mübadele sonucunda yüksek motivasyonun sağlanması şeklinde ifade etmiştir (Lowe vd., 1996). “Örgüt çalışanlarının davranışlarındaki değişimleri etkileme ve örgütün amaç ve hedefleri için sorumluluk bilincini oluşturma sürecidir.” şeklinde tanımlanan dönüşümcü liderlik, lider-üye ilişkisi üzerinde yoğunlaşır. Bu durum hem kişilere hemde örgüte yarar sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin yüksek amaçlarına ve manevi değerlerine seslenmektedirler. Aynı zamanda dönüşümcü liderler, izleyenlerini örgüt için daha çok gayret ve başarımlar konusunda da isteklendirirler. Bu dönüşüm zamanında izleyenler kendilerini sürece katılmış ve değerli olduklarını hissederlerse, kendilerine güvenleri artar ve kendilerini liderlerinin belirlemiş olduğu vizyona nezdere, değiştirmeye hevesli olurlar. Bu bakımdan izleyenlerden beklenenin üstünde bir başarımlar sergilemeleri ve örgütün daha iyi hale gelmesi için toplu başarımlarının en üst seviyede olması beklenmektedir (Kent ve Chelladurai, 2001: 136).

Dönüşümcü liderlerin genel amaçları var olan düzeni korumak, sürdürmek değil arzulanan değişim ve dönüşümü gerçekleştirmektir. İzleyenlerinin liderlerine bağımsız bir birey olmalarını sağlarlar ve bu kişilerle çalışmayı arzu ederler (Doğan, 2020: 54). Dönüşümcü liderler karizmatik tutum sergilediklerinden dolayı, dönüşümcü lider ile karizmatik lider arasında benzerliklerin olduğunu belirtmiştir. Ancak bu iki liderlik tarzını birbirinden ayıran en temel farklılık ise; dönüşümcü liderler izleyenlerini dönüştürmek isterler buna karşılık karizmatik liderler değişimi istememektedir şeklinde ifade etmektedir. Bundan dolayı dönüşümcü liderler sadakatle bağlı olan astlarına ilham verir ve onları geliştirerek anlaşılır ve açık vizyona ve güçlü değerlere sahip olduklarını kabul eder (İnceağaç, 2020: 23).

Burns çalışmalarında dönüşümcü liderliği, lider ve takipçilerinin maneviyat ve güdülenmelerinin artırılma süreci olarak tanımlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011: 225). Aynı zamanda dönüştürücü liderlik, kişilerin kendilerinden beklenenden daha fazla performans göstermeleri ve ilerlemeleri konusunda kişilere cesaret vermek olarak da tanımlanmaktadır (Batmunkh, 2011: 27). Burns’a göre lider, grup çalışanlarının üzerinde

fazla derecede başarı ve motivasyon oluşturmaktadır. Organizasyonda yeni alanlar yaratma becerisinde sadece dönüşümcü liderlerde bulunmaktadır (Aktuna ve Kılıçlar, 2019: 304). Bass çeşitli insanlarda ve yerlerde değişen durumlarda da dönüşümcü liderlik özelliklerinin mevcut olabileceğini söylemiştir (McCall, 1986: 482).

Bu liderlik tarzına göre, grup üyeleri liderlerine sevgi, saygı ve güven duymaktadırlar. Liderlerini kendilerine idol alırlar ve liderlerine benzemeye çalışırlar. Liderler çalışanlarıyla birlikte hareket eder, onların hislerini, fikirlerini ve beklentilerini dikkate alarak onlara arkadaşça yaklaşır ve öğütler verir, her konuda destekler ve cesaretlendirir (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Dönüşümcü lider, barışsever ve hümanist bir kişiliğe sahiptir. Dönüşümcü liderlik, değişimi desteklediğinden dolayı rekabet ortamında üstünlüğün sağlanması, devamlılığın gerçekleştirilmesi, beklentilerin karşılanarak hızlı cevap verilmesi amacıyla kurum için önemli olan modern liderlik tarzıdır.

*Dönüşümcü Liderin Özellikleri (Göksal, 2017):

Öngörü: Lider, örgütün ve çevrenin geleceğine yönelik kestirimlerde bulunur ve bu kestimlere yönelik kararlar vererek, uygular.

-Karizma: Bireye has özelliklerdir.

-Simgencilik: Lider, başarı elde eden izleyenlerine tören düzenleyerek ödüller verir ve o izleyenlerini herkese göstererek tanıtır.

-Erklendirmek: Lider takipçilerini yönetime dahil ederek görevlerinde kademe kademe artış sağlayarak onların yetkilerini artırır.

-Bilişsel Uyarıcılık: Lider, astlarını yapabileceklerinden daha fazlasını yapacaklarına inandırarak, buldukları konumdan daha yukarı yükselebilecekleri konusunda motive eder.

-Dürüstlük: Lider, astlarına karşı açık, tutarlı, dürüst davranır.

Dönüşümcü liderlik için gerekli olan bazı temel ilkeler (Demir: 104):

- Açık bir vizyon geliştirmek,
- Vizyonun gerçekleşmesi amacıyla strateji geliştirilmesi,
- Vizyonu takipçilere açık ve anlaşılır tarzda aktarmak,
- Vizyonun gerçekleşeceğine dair takipçilere karşı düşünce ve güvenin açıklanması,

- Güveni sağlamak ve güçlendirmek amacıyla küçük başarılarla hareket edilmesi,
- Başarıların kutlanması,
- Rol modeli oluşturmak ve örnek olmak,
- Yeni kültürel formlar oluşturmak, var olanları değiştirmek yada eski formları yok etmek,

*Dönüşümcü Liderlik Boyutları:

Dönüşümcü liderlik tarzı dört boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar şu şekildedir (Edizler ve Akbulut, 2011: 22):

- İdealleştirilmiş etki (Karizma)
- İlham verici motivasyon,
- Bireysel ilgi,
- Entelektüel uyarım.

a) İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüşümcü liderlik tarzının en temel ögesidir. Lider, izleyenler için idoldür. Bu boyut misyon ve vizyon oluşturma konusuyla ilgilidir. Bu tavrı gösterebilen liderler, çalışanlarının sevgi, saygı ve güvenlerini kazanırlar. İdealleştirilmiş etkide lider, izleyenlerinin üst seviyede amaç belirlemeleri konusunda öğütler verir, cesaretlendirir ve lider ileri görüşlüdür (Durmuş, 2014: 37).

İdealleştirilmiş etki; atfedilen ve davranış olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir (Güneş ve Buluç, 2012: 416). Davranış alt boyutunda lider önemli konulara dikkat çeker. Lider, önem verdiği değer ve görüşler hakkında konuşur, belirli bir hedef hissine ehil olmanın önemine vurgu yapar. Lider, verdiği kararların sonuçlarına oldukça dikkat eder ve ortak misyonun yarattığı duygunun önemini vurgulayan davranışlar içerisinde olur (Tetik, 2014: 270). Atfedilen alt boyutunda ise, liderin astların kendisiyle çalışmalarından dolayı gurur duymalarını sağlamak, kendi çıkarlarından ziyade grubun faydası için olacak çıkarlara öncelik ve önem verilmesi, çalışanların özgüvenlerinin yaratılması vb. lidere atfedilen etkileri içermektedir(Güneş ve Buluç, 2012: 416).

b) İlham Verici Motivasyon

Esinlenme olarak da adlandırılan ilham verici motivasyon karizmanın bir sonucu olarak irdelenebilmektedir. Bu boyutta lider astları için model oluşturur ve vizyon

aktarımını sağlayarak bir takım semboler aracılığıyla harekete geçirir (Sökmen, 2013: 171).

Lider davranış ve tutumlarıyla astlarına örnek olarak onları motive eder ve izleyenleri için ilham kaynağı olur. Lider izleyenleri için optimist bir ortam yaratır ve izleyenlerini çoşkulandırır. Anlaşılır bir dil, resim ve semboller kullanarak anlamlarından ilham almalarını sağlar (Kiriş ve Aslan, 2019: 1659).

Bu boyutta liderler güdüleme konusunda başarı sağladıklarından dolayı astlar arasındaki grup ruhunu geliştirirler. Ek olarak bu boyutta lider belirlenen amaçların neler olduğu ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını alenen astlarına gösterir ve bu amaçlara ulaşmaları için astlarını cesaretlendirir. Liderler astlarını esinlendirirerek kendilerinde kalıcı değişikliklerin olmasına olanak tanır ve astlar arasında da yeni lider oluşumlarını sağlar (Babadağ, 2017: 30).

c) Bireysel İlgı

Lider izleyenlerin istek ve talepleriyle ilgilenir ayrıca astlarının ilerlemelerini sağlayacak önerilerde bulunur. Kişileri önemseyen ve bu duyguyu aktaran lider, bireysel düzeyde ilgi boyutunun mevcudiyeti öteki boyutlarda da güçlü rol oynamaktadır. Mesela liderin karizma boyutu astlarını belli bir misyona veya vizyona iletirken, bireysel düzeyde ilgi boyutuyla, kişilerin sahip olduğu bütün potansiyellerini kullanmalarına imkan sağlar (Sert, 2016: 42).

Bu boyutta lider izleyenlerin temel ihtiyaçlarından ziyade daha üst seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanması için gayret göstermektedir. Lider, çalışanlarını sadece grubun bir üyesi olarak değil, birey olarak görür ve kaygılarını dinler ilgi gösterir. Takipçilerine zaman ayırarak kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunur. Lider, her bir bireyin farklılık göstereceğini bilir ve bu doğrultuda her bir bireyin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alırken, çalışanlarında başka bireylerin beceri ve ihtiyaçlarını nasıl belirleyeceklerini öğretmektedir (Karip, 1998).

d) Entelektüel Uyarım

Takipçilerin, problemleri çözüme ulaştırma konusundaki inanç ve yargılarındaki değişimi anlatmaktadır. Lider problemler karşısında izleyenleri güçlendirmek amacıyla, izleyenlerin yaratıcılıklarını, akıl ve hislerini kullanmalarını sağlar. Lider problemleri çözüme ulaştırma konusunda izleyenleri yeni tutumlar için cesaretlendirir. Böylelikle

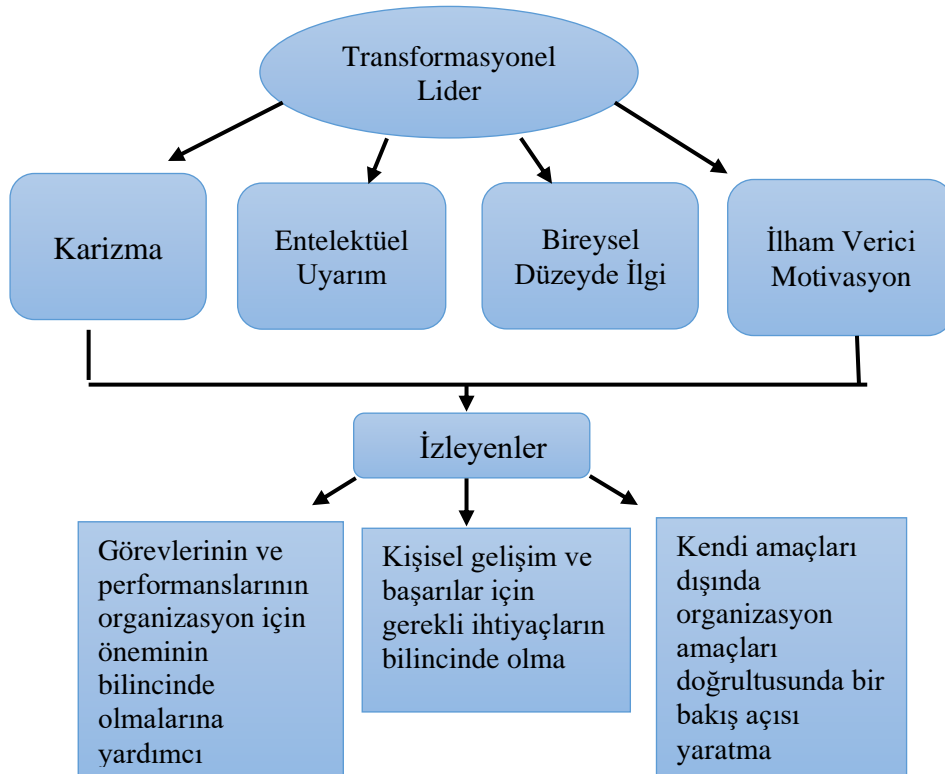
takipçilerde kalıplaşmış edim ve düşünce çehrelerini sorgulamaya başlayarak yeni ve farklı bakış açıları geliştirirler (Babadağ, 2017: 30).

Dönüşümcü liderler; ortak vizyon yaratan, izleyenleri bilişsel olarak eyleme geçiren ve izleyenlerin kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurarak önem veren liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider herşeyden önce karizmatiktir.

Dönüşümcü liderliğin temelinde saygı, güven duyma ve yetkilendirme vardır. Aynı zamanda dönüşümcü liderler “ilişki odaklı lider” olarak da tanımlanır. Dönüşümcü liderlik; çalışanlarının fikir, düşünce ve inançlarını dönüştürerek çalışanlarının istek ve beklentilerinin de üstünde başarımlar sağlama amacına yönelik olan bir liderlik tarzıdır. Bu boyutta lider, izleyenlerine sorunlara karşı yeni yollar ve çözümler bulmalarını ve onlara zorluklarında çözülebilecek sorunlar olarak görmelerini öğretmektedir. Ayrıca lider, rasyonel çözümleri vurgulamaya istekli ve beceriklidirler (Bass, 1990: 21).

Dönüşümcü liderlik genellikle kriz zamanlarında, karmaşık yapıları işlerde ve düzensiz çevrede açığa çıkar. Atak yapmak isteyen, yenilik ve değişimi benimseyen örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzı etken olmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzının etkin olabilmesi için örgütsel hedeflerin ve amaçların başarılı olabilmesi gerekmektedir.

Şekil 2: Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 229.

1978 yılında Etkileşimci Liderlik kavramını ilk kez Burns kullanmıştır. 1978 yılında “Liderlik” adlı kitabında liderlik konusu politik bakış açısıyla ele almıştır. 1985 yılında bu kavram Bass tarafından geliştirilmiştir (Babadağ, 2017: 17). Bu liderlik tarzının temelinde, lider ile çalışanlar arasında karşılıklı mübadele ilişkisi vardır. Buradan kasıt lider belirlemiş olduğu amaçlara eriştiğinde yarar sağlayacaktır. İzleyenler ise liderin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasını sağlayacak emek ve çalışmaları karşılığında ise ödül ve kazanç sağlayacaklardır (Dikmen, 2012: 87).

Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Etkileşimci liderlik, izleyenlerin bireysel çıkarlarını yerine getirmelerine, işyeri kaygılarını minimum seviyeye düşürmelerine ve kalite, müşteri hizmetleri, artan üretim ve azalan maliyetlere odaklanmalarına müsaade eder (McCleskey, 2014: 122).

Etkileşimci (işlemsel) liderlik, lider ile izleyenler arasında olan bir tür anlaşmaya dayalı bir süreçtir. Etkileşimci liderlik tarzında; lider sadece izleyenleri etkilemekle kalmaz aynı zamanda liderin kendisinde izleyenlerin etkisi altında kalmaktadır görüşüne dayanılır. Bazı araştırmalar neticesinde etkileşimci liderlik tarzında, liderin yapmış olduğu eylemler ile izleyenleriyle olan ilişkisinin kalitesi bakımından bir çelişki olduğu tespit edilmiştir. Bass ve Avolio işlemsel liderliği, “lider ile izleyenler arasında hareketli ve olumlu bir ilişki olduğunu ve aynı zamanda lider, amaçlanan hedeflere ulaşan takipçilerini ödüllendirdiği yada takdir ettiği bir tür şartlı ödül liderliği” şeklinde gözlemlemişlerdir (Khan vd., 2016: 3).

Etkileşimci liderin ana vazifeleri; belirlenen hedeflere uygun yapının kurulması ve astların bu hedefler doğrultusunda güdülenmeleri sağlanarak denetimlerin yapılmasıdır. Etkileşimci lider, yönetim sürecinin organize etme yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla ilgilenmektedir. Planlama fonksiyonu ise genellikle kısa vadeli işlevsel planların hazırlanmasıyla gerçekleşir (Sobacı, 2014: 55).

Etkileşimci liderler, menfaatçi, bencil, keskin karakterli vb. özellikler taşımaktadırlar. Aynı zamanda statüsünden doğan gücü kullanmaktadırlar. Çalışanların

boyun eğmesi durumunda sert bir muştuluk ve mücazat sistemiyle bağdaştırılmaktadır (Derin, 2016: 32). Etkileşimci lider, astlarının kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdiklerinde (mürtefi başarıml, kurallara uyma vb.) onları ödüllendirirken; astların kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmedikleri zaman lider onları cezalandıracaktır. Yani takipçiler liderin beklentileri istikametinde erişme gösterdikleri zaman ödüllendirilecekler tersi durumda ise cezalandırılacaklardır (Durmuş, 2014: 39).

Örgütsel amaçlara ulaşmak için etkileşimci liderin dikkat etmesi gereken temel hususlar vardır. Bu hususlar şu şekildedir (Uzun, 2020: 22):

-Lider, astların amaç ve hedeflere ulaşması konusunda gerekli olan yol ve yöntemleri açık bir şekilde iletmelidir.

-Sistemin içerisinde bulunan problemler kaldırılmalıdır.

-İzleyenler, amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda güdülenmelidir.

Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 223):

➤Şarta Bağlı Ödül

➤İstisnalarla Yönetim (Aktif)

➤İstisnalarla Yönetim (Pasif)

*Şarta Bağlı Ödül: Liderin, belirlenen hedeflere ulaşmaları hallerinde astlarına ödülleri vermesini anlatmaktadır. Astlar kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında da ödül almak için yaparlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 223). Lider, çaba karşılığında ödül vaat eder ve başarılı olan çalışanlarını tanır (Bass, 1990: 22).

*İstisnalarla Yönetim (Aktif): Lider astlarının hatalarını bulmak için onları takip eder ve yanlışlardan kurtulmak için kurallar uygular. Buna istinaden bu boyut, yanlışların zuhur etmesini engellemek amacıyla çalışmaların yapıldığı ve musahhah tedbirlerin alındığı bir süreç olarak ifade edilmektedir (Babadağ, 2017: 21).

*İstisnalarla Yönetim (Pasif): Lider, istenilen standartlar karşılanmadığı zamanlarda müdahale etmektedir. Sorun karşısında önce astlarının çözmesini istemektedir (Sökmen, 2013: 164).

Tablo 8: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Türlerinin Karşılaştırılması

	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Özellikler	Karşılıklı alışveriş Evrimsel yapı Gelenekçi Yapı Klasik yönetici Reaktif Sonuç odaklı yönetim Emir verici	Etkileme süreci Devrimsel yapı Girişimci yapı Yenilikçi yapı Proaktif Vizyon odaklı yönetim İlham verici
Yürütme	Örgütsel kurallar Emirler Plana uygun hareket	Değerler İdeal etki ve vizyon Bilişsel uyarıcılık
Yetki Türü	Yetki kullandırma	Güçlendirerek ilerletme
Motivasyon	Belirlenmiş ödül sistemi	İçsel ödül sistemi
Güç Türü	Gelenekçi	Karizmatik
Lider	Sorumlulukları, yapılacakları ve rolleri belirleme	Danışmanlık ve öğreticilik. Asttı güçlendirme yoluyla kişiselleştirme
Çıktı	Beklenen performans	Beklenenden fazla performans
Gelişim Türü	Varolanı koruma	Yapısal ve kalıcı değişim
Örgüt Gelişimi	Stabil şartlara uyum	Değişen koşullara uyum

Kaynak: Doğan, 2020: 59.

2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütler, ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamak amacıyla biraraya gelen ve birbirleriyle uyum halinde çalışan, iç ve dış ilişkileri olan sosyal yapılardır. Örgütlerin sürdürülebilirliği açısından en önemli unsur “insan”dır. Globelleşmenin etkisiyle rekabet koşullarında örgütü ayakta tutabilecek, farklılık oluşmasını sağlayacak olan kilit nokta kurum çalışanlarıdır. Artan rekabet koşullarında, çalışanlar daha fazla çaba göstermek durumunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar örgüt tarafından, göstermiş oldukları çaba karşılığında takdir edilmek ve örgüt tarafından destek alma ihtiyacı isterler. Örgüt, kurum çalışanlarının örgüte olan katkılarını farkederek onların mutlu olmalarını önemsemesine “örgütsel destek” olarak ifade edilir. Örgütsel destek mefhumunun, literatür taraması yapıldığında “algılanan örgütsel destek” şeklinde kullanıldığı görülmektedir. (Karadağ, 2019: 4).

Örgütsel destek literatürde farklı tarzlarda tanımlanmıştır:

Örgütsel destek; örgüt değerler bütünü, kurum çalışanlarının refah ve mutluluklarının artırılmasıdır (Taştan, İşçi ve Arslan, 2014: 122).

Örgütsel destek, çalışanların örgüte yaptıkları katkılarının, örgüt tarafından ne ölçüde değer verildiğini ve örgütün kurum çalışanlarının refahını önemseyip önemsemediğine ilişkin küresel inançtır (Yoon ve Thye, 2002: 98).

Örgütsel destek; örgütün, çalışanlarının örgüte katkılarını görmesi ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarının farkında olması ayrıca çalışanlarının rahatını önemsemesidir (Çınar, 2013: 56).

Örgütsel destek; örgüt tarafından kurum çalışanlarının gerek duygusal gerek toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışmaların kuruma karşı katkılarının değerlendirilerek manevi doyumlarının ve mutluluklarının artırılmasıdır (Gözüm, 2020: 22).

Örgütsel destek bir işletmenin kurum çalışanlarıyla ilgilendiği derece şeklinde tanımlanmıştır (Martin vd., 1995: 89).

Algılanan örgütsel destek; örgüt tarafından, kurum çalışanlarının örgüte katkılarının ve rahatlıklarının ne kadar önemsendiğine ilişkin kurum üyelerinin geliştirdikleri algıdır (Karadeniz, 2019: 16).

Örgütsel destek algısı; örgütün çalışanlarına sergilemiş olduğu tavır sonucunda, çalışanların kuruma karşı edindiği pozitif ya da negatif tutum ve davranışların tamamını ifade etmektedir (Keskin, 2019: 46).

Algılanan örgütsel destek; çalışanın işini başarılı şekilde yapması ancak zor ve stresli olduğu durumlarda da yardımını örgütten almak istemesine yönelik algıladığı güven duygusunu ifade etmektedir (Özer, 2019: 55).

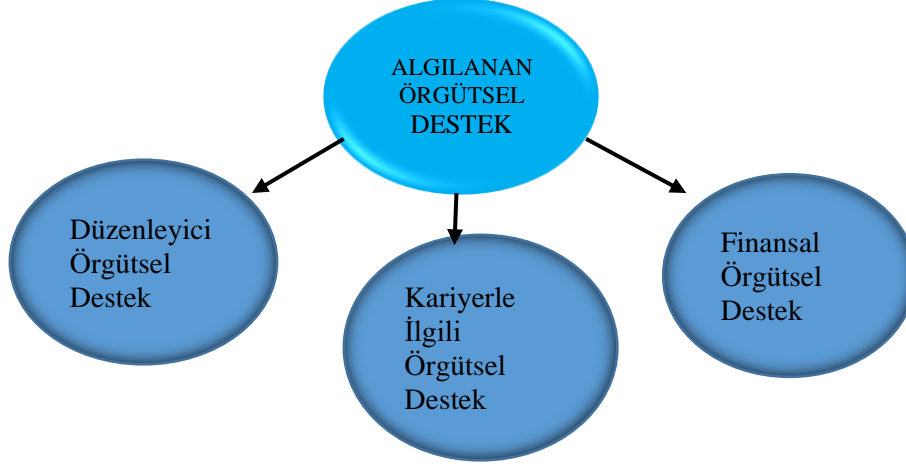
Kraimer ve Wayne tarafından geliştirilen çok boyutlu algılanan örgütsel destek; düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyer ile ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olmak üzere üç bölüme sınıflandırmışlardır (Yirci, 2014: 12).

Bunlar (Kaplan,2010:39):

Düzenleyici Örgütsel Destek Algısı; örgüt tarafından iş geçiş aşamasındaki işgörenin ve ailesinin adapte olmasıyla ilgilenilmesidir. Kariyer İle İlgili Örgütsel Destek Algısı; kurum çalışanının kariyer ile ilgili istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve o doğrultuda danışmanlık yapılmasıdır. Finansal Örgütsel Destek Algısı; kurum çalışanlarının finansal konudaki ihtiyaç ve beklentileriyle ilgilenilmesi ve çalışanların

örgüte karşı katkılarının karşılanması ve çalışma yararları yönünden mükafatlandırılmasıdır.

Şekil 3: Algılanan Örgütsel Desteğin Üç Boyutu



Kaynak: Yirci, 2014: 13.

Örgütsel destek gerek örgüt için gerekse çalışanlar için oldukça önem arz etmektedir. Çünkü kurum çalışanı örgüt tarafından desteklendiği algısını benimserse; örgüte daha fazla yararlı olacaktır. Desteklenen kurum çalışanının;

- İşe bağlılığı artacak,
- İşe ve kuruma sadakati artacak,
- İşe devamlılığı artacak,
- Kuruma karşı daha verimli olacak,
- Sorumluluk duygusu gelişecek,
- Stresle başa çıkma seviyesi artacak,
- İşten ayrılma niyeti azalacaktır.

Bu olumlu çıktılar sonucunda örgüt daha başarılı konum elde edecek ve globalleşmenin etkisiyle artan rekabet koşullarında rekabet edebilme avantajını kazanacaktır.

Destekleyici bir örgütte bulunması gereken özellikler şunlardır (Özdevecioğlu, 2003: 117):

a)Kurum çalışanlarının fikir, düşünce, öneri ve tenkitlerini dikkate alarak uygulamaya koymak.

b)Çalışanların işlerinde başarılı olması durumunda işte devamlılığını sağlayacak olan iş güvenliğini sağlamak.

- c) Kurum içi çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlamak.
- d) Örgüt çalışanları arasında nepotizm yapmamak.
- e) Kurum çalışanları önemsemek ve onların mutluluğu yönünde kararlar almak.

2.2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ

2.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Örgütsel destek mefhumunun temelini oluşturan sosyal değişim kuramı, 1964 yılında Blau tarafından kullanılmıştır. Blau'ya göre sosyal değişim kuramı; sosyal mübadele ilişkilerinin karşılıklı desteğin değişim durumuna bağlı olarak zuhur etmiştir. Sosyal değişim ilişkisi organizasyonda liderin kurum çalışanlarına uygun iş ortamı yaratmasıyla başlamaktadır. Sosyal değişim teorisinde, örgüt çalışanının kurum içinde özverili çalışması sonucunda liderin çalışanını bu davranışından dolayı ödüllendirmesi sonucunda oluşan kaynak değişiminden oluşmaktadır (Akbulut, 2020: 23).

Örgütsel destek teorisi, sosyal değişim kuramı ile bağlantılıdır. Sosyal değişim kuramına göre, örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı mübadele söz konusudur. Sosyal değişim kuramına göre; çalışanların birbirleri ile gönüllülük esasına dayanan yardımlaşmaları söz konusudur. Mübadele sonrasında bireylerin kazanacağı yararlar hakkında pazarlık yapılmaz. Edinimler maddi olarak tanımlanmamaktadır. Karşılıklı güvene bağlı arkadaşlığın göstergesi sosyal değişim kuramının sonuçları arasındadır (Çelik, 2019: 34).

Sosyal değişim kuramı, karşılıklılık kuramını belirler ve sosyal yaşamda bir tarafın diğer tarafın yararına olacak şekilde davranması durumunda, diğer tarafında karşı tarafın yararına olacak şekilde karşılık vermesidir. Bu karşılıklı ilişki, kişilerin ödül beklentileri varsa mümkün olmaktadır. Sosyal değişim kuramının temel hipotezi, taraflar birbirleri ile ilişki kurarlarken ödül beklentilerinin olmasıdır (Baş, 2020: 14).

Çalışanların birbirleriyle oluşturduğu sosyal ilişkilerde pozisyonlara önem verilmektedir. Çalışanların bağımlı ve bağımlı olmama gibi özellikleri pozisyonlarını tayin etmektedir. Şayet bağımlı olma boyutunda karşılıklılık söz konusu ise sosyal değişim kuramından bahsedilebilmektedir. Bu şekilde çalışanlar yardımlaşma ve bağlılık halinde olmaktadır (Erarslan, 2020: 38).

Sosyal değişim kuramına bağlı olarak örgütsel destek algısı yüksek ve gelişmiş olan kurum çalışanları, örgütün hedeflenen amaçlarına ulaşması konusundaki gayret ve

katılımlarını arttıracaklardır. Üstelik, örgütleri tarafından kendilerine değer verildiğini ve önem verildiğini düşünen çalışanların, kendilerinden beklenen ve istenilen davranışları sergilediklerinde örgüt tarafından ödüllendirileceği konusunda hissetmiş olduğu güven duygusu da artmaktadır (Karadeniz, 2019: 19).

2.2.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

Karşılıklılık kuramı 1960 yılında Kuram Gouldner tarafından öne sürülmüş olup, bireylerin karşılıklı olumlu tutum ve tavır göstermeleri düşüncesine dayanmaktadır. Gouldner'a göre karşılıklılık kuramı; bireye yapılan yardım neticesinde sağlanan yararın değerinin, ihtiyaç duyduğu zamana bağlı olarak değişebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bu normun evrensel hususu, durumun şartlarına ve bireylerin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bununla birlikte, bireye yardım eden tarafın beceri ve güduları, karşılıklılık normu kuramını etkileyebilmektedir (Keskin, 2019: 55).

Karşılıklılık kuramı; genel özellik taşınmasına rağmen, kişisel özelliklere ve durumlara göre değişiklik gösterebilir. Örgütsel desteğin sağlanması durumunda, çalışanlar belirlenen hedef ve amaçlara ulaşma konusunda kendilerinden beklenenin ötesinde tutum ve davranışlar göstereceklerdir ve aynı zamanda örgüte bağlanma konusunda kendilerinde bir mecburiyet hissedeceklerdir (Gözüm, 2020: 26). Karşılıklılık kuramında, örgüt ile kurum çalışanlarının birbirlerini tamamlayıp, birbirlerinin parçası haline gelebilmesi oldukça önemlidir. Çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissederken, aynı zamanda örgütün temsilcisi olurlar. Bu durumda da çalışanların değerleri örgüt tarafından artmaktadır (Soybakıcı, 2019: 40).

Karşılıklılık normu kuramında temel konusu güvendir. Karşılıklılık normu teorisine göre organizasyon ile işgören arasındaki ilişkiler yazılı veya yazılı olmayan mukavelenamelere dayanmaktadır. Yazılı olan mukavelenamelerle kişiler istek ve beklentilerini (maaş, mesai saatleri vb.) kanunlar sayesinde garanti altına alırlarken, yazılı olmayan istek ve beklentileri ise (güven, sadakat vb.) çoğunlukla karşılanmamaktadır. Bundan dolayı bu tarz karşılıklı ilişkilerde güven son derece büyük önem arz etmektedir. Böyle durumlarda işletme ile çalışanlar arasında gerçekleşen itinasızlık ve yanlışlar organizasyon sürecini olumsuz olarak etkilemektedir. Diğer yandan kurum çalışanları örgüte sağladığı başarılı katkıların işletme için önemli olduğunu anlamak isterler. Bu sebeple liderler çalışanlarının örgüte sağladıkları katkı ve yararların farkına vararak takdir etmelidir. Diğer taraftan örgütte kurum çalışanına yaptığı investisyonlar (eğitim,

destekleme, yetki vermesi vb.) karşılığında çalışanın çalışmasına dikkat ve özen göstererek gereken başarıyı sergilemesini beklemektedir (Samat, 2020: 8).

2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

1970’lerde Danserau, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen teori, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiye konsantre olmuştur (İmamoğlu, 2019: 33). Lider-üye etkileşimi kuramına göre, çalışanın sergilemiş olduğu performans ile alakalı olarak mükafatlandırılmak isteğinin algılanan örgütsel desteği etkilemesidir. Yüksek lider-üye etkileşimi işgörenin arzusunu arttırarak, örgütsel destek algısını iyileştirecektir (Yakut, 2020: 56).

Lider-üye etkileşimi kuramında, lider çalışanlarını sınıflandırmaktadır. Bu kuram, liderin bazı çalışanlarına daha çok itimat ettiği, kendisine yakın duyduğu ve daha çok randıman ümidinde olduğu; çalışanın da liderinden örgütsel destek ve itimat konularında ümit içerisinde olduğu, karşılıklı doğal hislerin benimsendiği bir süreçtir. Lider-üye etkileşiminin mevcudiyeti, örgütlerde işgören namına tarif edilen hem liderin hem de çalışanın birbirlerini daha çok bilmeleri manasına gelmektedir. Çalışanlarını iyi bir şekilde tanıyan lider, çalışanlarından üstün başarıyı sağlayabilmek için davranışlarını biçimlendirebilir. Çalışanlarını tanımak; çalışanlarının hangi konularda yetenekli olduklarını, yeterliliklerinin neler olduğunu ve durumlarını iyi anlamak, bilmek demektir (Uçar, 2019: 39).

Lider-üye etkileşim teorisini Graen ve Uhl-Bien, dört evreye ayırmışlardır (Özutku vd., 2008: 194-195):

Birinci evrede; dikey ikili ilişkilerin “ingroup (grup içi) ve out-group (grup dışı)” şeklinde olduğu belirlenmiştir. Lideriyle genel çıkarların paylaşımı konusunda ast, lideri ile iyi bir etkileşime sahipse liderin gözünde “grup içi” üye olarak tanımlanmaktadır. Aksi durumda lideriyle daha az bir şekilde anlaşma ve paylaşım içerisinde olan ve bu bakımdan da grup içi üyelere göre daha az sıcakkanlı ilişkiye sahip ast “grup dışı” şeklinde değerlendirilmektedir.

İkinci evrede; lider-üye ilişkilerinin biçiminden dolayı oluşan sonuçlara yoğunlaşmıştır.

Üçüncü evrede; yüksek kalitedeki lider-üye ilişkilerinin ilerlemesinin incelenmesi ve belirlenmesi dikkati çekmektedir. Böylelikle dikey ikili işbirliği oluşturma yönünde referans sağlayan yaklaşım ön safa çıkmıştır.

Dördüncü evrede ise; lider-üye etkileşiminin çözümlenmesi, dikey ikili ilişkiden organizasyon ve küme seviyelerine doğru giden sistem düzeyinde çözümlenme bakış açısı zuhur etmiştir. Önceki aşamalardan elde edilen neticelerin kompoze edilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl düzenleme yapılabileceği araştırılmıştır.

2.3. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖNCÜLLERİ

a) Örgütsel Adalet: Çalışanların örgütsel destek algılarıyla örgütsel adalet algıları arasında güçlü bir ilişki olduğu araştırmalar sonucunda ifade edilmiştir (Akbulut, 2020: 25). Örgütsel adalet kavramı bireyin üyesi olduğu örgüt de ne ölçüde kendisine adil davranıldığı algısının ve bu algının örgütteki görevlerini nasıl etkilediğini içermektedir. Bilhassa çalışanlar maddi ve manevi (ücret yönetimi, ödül-ceza sistemi ve terfi gibi) konularda örgütlerinin adil olmalarını beklemektedirler (Aral, 2020: 53).

Örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan Greenberg'dir. Örgütsel adalet, kaidelerin taraf tutulmadan uygulanmasını, ödül ve maliyetlerin bireylere karşı adil ve eşit olarak dağıtılmasını ifade etmektedir. Bir örgütte ödül ve maliyetler adil bir şekilde dağıtılıyorsa, kaideler tarafsız olarak uygulanıyor ise, adam kayırmacılık (nepotizm) yapılmıyor şayet yapıldığı takdir de düzelmeye çalışılıyorsa o örgütte işgörenlerin örgütsel adalet algıları yüksek seviyede olacaktır. Aksi durumda örgütte çalışanlar arasında bir ayırım söz konusu ise ve bu durumu çalışanlar fark etmişlerse, ödül ve ücretler adil dağıtılmıyorsa, kurallar tarafsız bir şekilde uygulanmıyorsa çalışanların örgüte karşı olan adalet algılarında zedelenen ve örgütlerine karşı tutumları olumsuz yönde değişecektir (Baş, 2020: 20).

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Duman, 2015: 78):

-Dağıtım Adaleti; işgörenlerin örgüte sağladıkları katkı ve yararlarından dolayı kazanmış oldukları prim, ücret ve terfi etme vb. ödüllerin, diğer işgörenlerin katkılarına ve kazandıkları ödüller ile karşılaştırılması neticesinde algıladıkları adalettir (Mert ve Şen, 2019: 216). Örgüt tarafından kaynak ve ödüllerin dağıtılması ile alakalı adalet anlayışlarını terennüm eder (Gürbüz, 2012: 15). Folger ve Konovsky'e göre dağıtım

adaleti, işgörenlerin başarımları göz önüne alındığı zaman kurumdaki kaynakların adaletli şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına müteveccih anlayıştır (Yıldız, 2008: 27).

-İşlem Adaleti; karar verme aşamasında bilincine varılan adalet olarak ifade edilen işlem adaleti, çoğunlukla adalet ve iş yerindeki süreçlere karşı oluşan kişisel tepkilerin mihrak konusuna almaktadır. İşlem adaleti aynı zamanda sistemin kontrolünü yapan bir mekanizmadır (Çelik, 2019: 41).

-Etkileşim Adaleti; çalışanların adalet anlayışları örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiden etkilenmektedir. Çalışanlar liderleri tarafından kendilerine eksiksiz ve doğru bilgi verdiklerini, verilen kararlarda da doğru ve yerinde nedenler takdim ettiklerinde kendilerine adil davranıldığını düşünmektedirler (Duman, 2015: 79).

b) Yönetici Desteği: *“Yönetici desteği, işgören ve yöneticisi arasındaki pozitif iş ilişkisinin ve işgörenin performansının artması amacıyla ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamak mümkündür.”* (Çelik, 2019: 42).

Yöneticilerin sevk ve idare etmek, çalışanlarının performanslarını değerlendirmek gibi sorumlulukları olduğundan dolayı, yöneticilerin olumlu veya olumsuz yönelimi örgütsel desteğin göstergesi olarak görülmektedir. Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri kurumdaki en önemli ilişkilerden bir tanesidir. Yöneticinin sorumlulukları arasında (Çınar, 2013: 59);

- İşgörenelelere iş görme yetkisini verme,
- İşgörenlerin performanslarını değerlendirme,
- İşgören tazminatını belirleme vb.

Yönetici örgüt adına karar verir ve kararları örgütün kaynaklarını kullanarak yerine getirir. Netice olarak, yönetici tarafından uygulanan destekleyici nitelikli etkinlikler sadece çalışanlar tarafından değil örgüt tarafından da görülmektedir. Yöneticiler örgütü temsil ettiklerinden dolayı yönetici- çalışan arasında olan değişim, çalışanların algılamış oldukları örgütsel desteği etkilemektedir.

Yönetici desteği algısı, çalışanların örgüte bağlanmasına ve örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında yardımcı olma düşüncesi oluşturur. Bu bağlamda çalışan örgüte daha fazla katkı sağlamaktadır. Çalışanlar yönetici desteğinin düşüklüğü karşısında sorumluluklarını yerine getirirlerken yöneticileriyle minimum seviyede ilişki kuracaklardır (Demirci, 2019: 48). Bir işletmede çalışanın örgütsel destek algısı ile

yönetici desteği arasında ters ilişki olabilir. Mesela çalışanın örgütsel destek algısı yüksek olup yönetici desteği algısı düşük olabilir ya da tam tersi durumdan da bahsetmek mümkündür. Çalışanların algıladıkları yönetici desteği yüksek, örgüt desteği düşük olabilir. İşgörenlerdeki bu farklı algılama sebeplerini, kurum içinde lider ve çalışan arasındaki sorunları çalışanların kalıcı olarak görmemeleri ve problemlerin çözüme ulaşabileceği görüşünde olmalarıdır (Gözüm, 2020: 28).

c) Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları: Maddi ve manevi ödüller işgörenlerin örgüte bağlılıklarını daha çok arttırmakta, yüksek performansla çalışmalarını sağlamakta ve örgütsel destek algılarını daha çok yükseltmektedir. Örgütsel destek kuramına göre, ödüller işgörenlerin örgüte katkılarında olumlu anlam kazandırmakta ve sebebiyle örgütsel destek algısına katkıda bulunmaktadır (Gözüm, 2020: 28).

Kurumun belirlemiş olduğu metot ve bu metotları uygulama tarzları işgörenleri doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel ödüller ve iş koşulları örgütsel desteği etkileyen unsurlardır. Çalışma koşulları, örgütün belirlemiş olduğu kuralları ve düzenleri, çalışma tarzlarını, işgörenlerin iş ilişkilerini, işindeki özgürlüğünü, iş stresi vb. işin fiziksel ve sosyal boyutlarını içeren faktörlerdir (Samat, 2020: 14).

2.4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel destek, işgörenler üzerinde çok fazla pozitif etki yaratmaktadır. Algılanan örgütsel destek, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koyar. Örgüt ile işgören arasındaki kaliteli ilişki çalışanların, çalışmalarında ki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel destek, örgüt tarafından çalışanlarına değer vermeyi ve çalışanlarının mutluluğunu önemsendiği takdirde çalışanlar örgütlerine karşı pozitif yönde algı geliştireceklerdir. Aksi durum karşısında çalışanların örgüt hakkında negatif yönlü algıları tutumlarını da etkileyerek olumsuz davranış sergilemelerine sebep olacaktır. (Soybakıcı, 2019: 52).

Eisenberger ve diğerlerinin yapmış olduğu çalışmaların neticesinde örgütsel destek algıları yüksek olan bireylerin işe daha fazla devam ettiklerini tespit etmişlerdir. Sorumluluklarını yerine getirirken de örgütsel destek algısı düşük olan bireylere nazaran daha bilinçli oldukları ifade edilmiştir (Akbulut, 2020: 27).

Örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgüte daha fazla bağlandıkları ve kendilerini daha fazla örgütün bir parçası olarak gördüklerinden dolayı işten ayrılma niyetleri daha azdır. Örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenler yeni fikirler üretme ve

sorumluluk üstlenme konusunda daha aktif ve istekli olurlar. Kurum tarafından işgörenlerin yeni fikirleri ve tutumları değerlendirilerek adil olunursa işgörenlerin destek algılarında artma olur ve kuruma olan sadakat ve bağlılıkları artmaktadır (İmamoğlu, 2019: 37). Yöneticiler çalışanlarına karşı örgütsel desteği etkin olarak kullanmaları durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve işine karşı ilgilerinin çoğalması neticesinde kurumun rekabet gücünde artacaktır (Samat, 2020: 17).

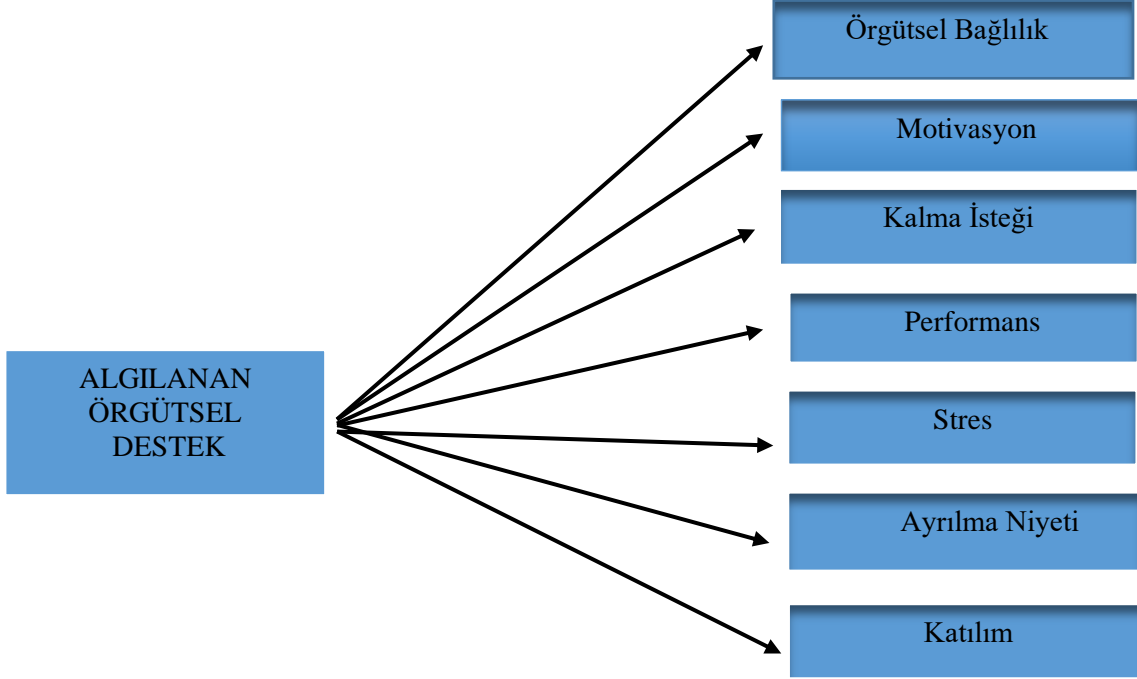
Algılanan örgütsel destek, çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkinin niteliğini yansıtır. Bundan dolayı, ilişkinin niteliğinin gücü işgörenlerin kurum içindeki aktif olarak çalışma hareketlerini etkiler. Örgütsel destek, çalışanların kendilerine değer verildiğini ve refahlarının önemsendiğini düşündükleri zaman kişilerin algıları değiştirebilmektedir. Algıların tutum ve davranışları etkilediği düşünüldüğünde, işletme hakkında olumsuz olan algıların olumsuz tutum ve davranışlara sebep olması beklenir. Bu bakımdan algılanan örgütsel destek düzeyi düşük olan çalışanların tutumlarının da olumsuz olması kaçınılmazdır (Kasalak ve Aksu, 2014: 117).

Örgütsel destek algısı, çalışanlar için bir grubun üyesi olma, saygı duyulma, takdir edilme ve duygusal destek gibi vb. konularda sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve giderilmesi neticesinde örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Söz konusu beklenti ve ihtiyaçların giderilmesi sebebiyle kişiler sosyal kimlik edinerek güçlü bir ait olma duygusu hissedilir. Çalışanların örgütsel destek algıları düşük olduğu zaman hem kendilerinden beklenen hem de kendilerinden rica edilen görevleri istenildiği gibi yapmadıkları belirtilmiştir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 35-36).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların stresli ve yüksek talepli işlerle karşı karşıya oldukları durumlarda ihtiyaç duydukları maddi ve manevi desteğin mevcut olduğunu göstererek stres düzeylerinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin stres ve huzursuzluk üzerindeki etkinin, örgütsel destek algısının sosyo-duygusal gereksinimi karşılamasından kaynaklandığı düşünülür (Uysal, 2019: 50).

Özetle algılanan örgütsel destek düzeyinin etkileri şunlardır;

Şekil 4: Algılanan Örgütsel Desteğin Etkileri



Kaynak: Yirci, 2014: 20

Şekil 4’de AÖD düzeyinin hangi alanlarda etkisi olduğu görülmektedir. Krishan ve Mary AÖD düzeyi yüksek olan örgütlerdeki işgörenlerin örgütlerine karşı sadakatli, görevlerine karşı ilgili oldukları, sunulan maddi ve manevi destek sebebiyle işgörenlerin stres düzeylerinin düşük olduğu ve işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin az olduğu tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek düzeyi işgörenlerin başarımlarını artırarak çalışanların işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlar. Bu durumda personel devir hızını düşürmektedir. Örgütlerde nitelikli insan gücüne sahip olmak ne kadar önem arz ediyorsa kurumda tutmak da o kadar önem arz etmektedir. Çünkü örgütte yeni işe başlayan çalışanın alışmasını sağlamak örgüt için hem zaman açısından hem de maddi açıdan kurumu zor duruma sokabilir (Yirci, 2014: 20-21).

3. LİDERLİK TARZLARI, İNOVASYON PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu bölümde yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

3.1. LİDERLİK TARZLARI VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çelik (2017) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma kapsamında Trabzon ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulları baz alınmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve liberal liderlik tarzına sahip okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az kullandıkları sonucu tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer sonuçlarında ise, lisans mezunu okul yöneticilerinin yüksek lisans ve doktora mezunu olan okul yöneticilerine oranla dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. 6-10 yıl arasında kıdem süresine sahip olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri kıdem süresine sahip okul yöneticilerine oranla dönüşümcü liderlik tarzını daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Okumuş (2013) tarafından yapılan çalışmada liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında bilişim sektöründeki firmalar baz alınmıştır. Araştırma sonucunda katılımcı destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından sadece destekleyici liderliğin ürün ve süreç yeniliğini olumlu düzeyde etkilediği, örgütsel öğrenme yeteneğini belirleyen boyutların hiçbirinin ürün yeniliği üzerinde etkili olmadığı, bilgi transferi boyutunun ise süreç yeniliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lee ve Lui (2013) yaptıkları çalışmada kurumsal inovasyon yeteneği ve liderlik tarzlarının elektronik bilgi enüstrisi için inovasyon performansı üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Çalışma kapsamında Tayvan'daki elektronik sektörü baz alınmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzlarının örgütsel inovasyon performansı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzının ve dönüşümcü liderlik tarzının inovasyon performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ek olarak dönüşümcü liderlik tarzının inovasyon performansı açısından etkileşimci liderlik tarzına oranla daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Torun (2016) tarafından yapılan çalışmada inovasyon algısı, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ve işletmenin inovasyon performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma Düzce ilinde bulunan Kobi'ler baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda inovasyon performansı dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr ve stratejik liderlik tarzları ile orta düzeyde ilişkili çıkarken en yüksek düzeyde karizmatik liderlik tarzı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Akabinde stratejik liderlik tarzı gelmektedir. Dolayısıyla bu liderlik tarzları inovasyon performansını olumlu olarak etkilemektedirler. Bilhassa karizmatik ve stratejik liderlik tarzları inovasyon performansı ilişkisine bakıldığında diğer liderlik tarzlarına oranla büyük fark olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar neticesinde inovasyon performansı düşünüldüğünde karizmatik liderlik tarzıyla yönetilmesi büyük avantaj sağlayacağı ifade edilmiştir.

3.2. LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Terzi ve Çelik (2016) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi ele alınmıştır. Algılanan örgütsel desteği ölçmek amacıyla literatürde öne çıkan Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen tamamı 36 sorudan oluşan ve Eisenberger vd. (1997) ve Rohades, Eisenberger ve Armeli (2001) tarafından kullanılmış olan 8 soruluk kısa formunun Akalın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Liderlik stillerini ölçmek amacıyla 2012 yılında Terzi tarafından geliştirilen “Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek lise ve ilkokul öğretmenlerine uygulanmıştır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin daha çok demokratik liderlik tarzına sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin liderlik tarzlarından demokratik liderlik ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Asgari, Mezginejad ve Taherpour (2020) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma kapsamında İran'da bulunan 50 kuruluş baz alınmıştır. Araştırma bulgularına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında beklenen anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir bulgu ise dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla örgütsel destek arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

3.3. ÖRGÜTSEL DESTEK VE İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Duman (2015) tarafından yapılan çalışmada inovasyon performansı ve örgütsel destek arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında Sivas il sınırlarında faaliyet gösteren mobilya imalat işletmeleri baz alınmıştır. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü orta dereceli etkiler meydana getirdiği ve örgütsel destek düzeyindeki artış/azalışın inovasyon performansı düzeyinde de artış/azalışa yol açacağı tespit edilmiştir. Normal zamanlarda ki örgütsel destek algısı, başarılı zamanlarda ki örgütsel destek algısına oranla işletme içine dönük inovasyon performansını üç kat daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Normal zamanlarda örgütsel destek algısı ve başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı işletme dışına dönük inovasyon performansını üst düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. İnovasyon performansı ile örgütsel destek algısı arasında önemli bir ilişki olduğu görülmüş ve içe dönük inovasyon performansı söz konusu olduğu zaman çalışanın normal zamanlarda algıladığı örgütsel desteğin daha önemli olduğu, ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarına, araştırmanın yöntemine, araştırmanın bulgularına, sonuç ve önerilere detaylı olarak yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, “Liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü araştırmaktır.” Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırmanın alt amaçları ise şu şekildedir:

- ❖ Liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkilerini ortaya çıkarmak,
- ❖ Örgütsel desteğin inovasyon performansı üzerindeki aracı rolünü incelemektir.

Ülkemizde liderlik tarzları ile ilgili pek çok araştırma yapılmasına rağmen literatür incelemesi yapıldığında “liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü”ne ilişkin yapılmış bir araştırmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle yapılan araştırmanın literatürde ilk olması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca yapılan araştırma, liderlik tarzlarının ve inovasyon performansına etkisini inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olmasından dolayı bu konuda yapılmış bir araştırma olarak literatüre katkı sağlamış olacaktır. Bunların yanında araştırma sonuçlarının turizm sektöründe yapılmasından dolayı inovasyonun otel performansını da artacağı konusunda katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırma, literatürde liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü üzerine yapılması ve yapılacak yeni araştırmalara da ışık tutması bakımından önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1: Liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₁: Dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

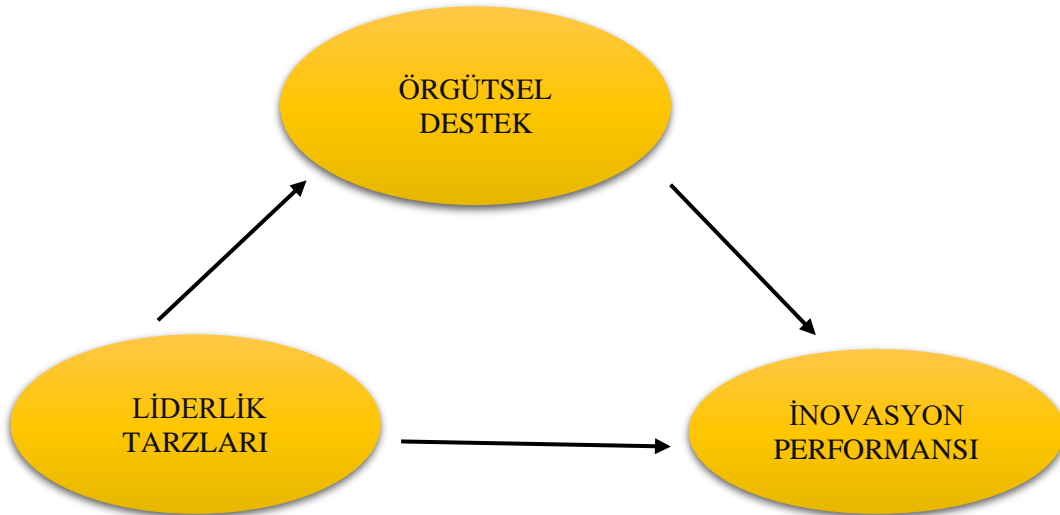
H2₁: Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2₂: Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Şekil 5: Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek kavramlarının tanımları, bu kavramlara etki eden faktörler ve örneklere yer verilmiştir. Aynı zamanda araştırma kapsamı çerçevesinde araştırma, Afyonkarahisar ili merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın bazı önemli sınırlılıkları bulunmaktadır:

Araştırma, Dünya'yı etkisi altına alan salgın hastalık Covid-19 pandemi sürecinde gerçekleştirildiğinden dolayı, o süreçte faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren

bütün otellere ulaşım, zaman ve maliyet bakımından zorluklar göz önünde bulundurulurken, Afyonkarahisar merkezinde faaliyet gösteren otel çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Bundan dolayı araştırma belirli bir sektörün belirli iş kolunda çalışan kişilerin görüşlerini yansıtan bulgulara sahiptir. Araştırmanın diğer sınırlılığı ise, uygulama kısmı ile ilgilidir. Gerekli verilere ulaşmak amacıyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmanın sınırlılıkları anket yönteminin sınırlılıklarını da içermektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırma nicel bir araştırmadır. Çalışmada birincil veri toplama tekniklerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları bilimsel araştırma yöntemlerine uygun tarzda hazırlanmıştır. Ankette hazırlanan soruların; açık ve kolay anlaşılabilir olmasına ve araştırmanın amacını yerine getirebilecek nitelikte ve sayıda olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada anketler bırak/topla şeklinde uygulanmıştır. Dört bölümden oluşan anketin;

1. Bölümünde; katılımcılar hakkında bilgi edinmek amacıyla demografik sorular,
2. Bölümde; araştırmanın bağımsız değişkeni liderlik tarzları ile ilgili ölçek,
3. Bölümde; araştırmanın bağımlı değişkeni inovasyon performansı ile ilgili ölçek,
4. Bölümde ise; aracı değişken örgütsel destek ile ilgili ölçek yer almaktadır.

Ölçek 5’li likert formunda hazırlanmış olup, ölçeğin puanlaması; 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tarzı şeklinde yapılmıştır.

Liderlik Tarzı Ölçeği: Literatür araştırması sonucunda liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bass ve Stogdill tarafından geliştirilmiş çok boyutlu liderlik ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Bu bölümde liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 33 soru bulunmaktadır. Bu çalışmada, Batmunkh (2011) çalışmasında yer alan “Liderlik Tarzları Ölçeğinden” yararlanılmıştır.

İnovasyon Performansı Ölçeği: Literatür araştırması sonucunda inovasyon performansını ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi sonucunda uygulanabilir olduğu ispat

edilen 11 sorudan oluşan Demirbunar (2018); Duman (2015); Karaman (2019); Torun (2016); çalışmalarında kullanılan güvenilirlik ve geçerliliği kabul edilen “İnovasyon Performansı Ölçeğinden” yararlanılmıştır.

Örgütsel Destek Ölçeği: 1997’de Eisenberg vd. tarafından oluşturulan ve güvenilirlik analizi sonucunda uygulanabilir olduğu ispatlanan ölçek kullanılmıştır. 36 maddelik uzun formuyla 8, 10 ve 15 maddeden oluşan kısa formları da olan ölçeğin Soybakıcı (2019) çalışmasında yer alan 15 maddelik “Örgütsel Destek Ölçeğinden” yararlanılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Evren; araştırma neticesinin genellendiği ve içerisinde araştırma örnekleminin seçildiği büyük topluluktur. Ortak özellikleri olan her türlü öge evren içerisinde değerlendirilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 125). Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır.

Afyonkarahisar son zamanlarda turizm sektörü açısından oldukça önemli bir yol almıştır. Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre Afyonkarahisar ilinin yatak kapasitesi belediye ve turizm işletme belgeli olanların 24.122 olduğu tespit edilmiş ve aynı zamanda Afyonkarahisar’ın çevre iller arasında yatak kapasitesi bakımından önde olduğu görülmüştür. Afyonkarahisar’da beş yıldızlı otel sayısı 9’dur (afyon.ktb.gov.tr).

Araştırmada turizm sektörünün seçilme nedeni ise; turizm sektörü ve bir alt sektörü olarak konaklama sektöründe müşteriler ve çalışanlar sürekli olarak etkileşim halinde olduklarından dolayı karşılaşılan sorunları çözmek için çalışanların daha fazla inisiyatif kullanmaları ve beklenmeyen sorunlara karşı yeni fikirler geliştirmelerine daha çok ihtiyaç vardır. Afyonkarahisar ilinde turizm sektöründe otel sayılarında yaşanan artış ve bu otellerin konum olarak birbirlerine yakın olmaları dolayısıyla artan rekabet koşullarında üstünlük elde edebilmeleri için, otellerin inovasyon sürecini etkin olarak kullanmaları da araştırma kısmında turizm sektörünün seçilmesinde etkili olan sebepler içerisinde yer almaktadır.

Afyonkarahisar’daki otel işletmeleri araştırma için gerekli olan koşulları sağladığı için araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni 1500 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem; bir araştırma için seçildikleri büyük grubu (evren) en iyi temsil edeceği sanılan daha az sayıdaki denekten oluşan, grubun oluşturulma sürecidir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 140).

Akademisyenlerce genel olarak kabul edilen şu kurallara dikkat edilirse örnekleme konusunda hata riskinde azalma olacaktır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 143):

“30’dan büyük 500’den küçük örnek büyüklükleri birçok araştırma için yeterlidir.

Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki, vb.) ayrılması durumunda her alt grupta en az 30 gözlem (katılımcı) olması gerekir.

Regresyonda dâhil, çok değişkenli analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının tercihen en az 10 katı veya daha fazla olmasına dikkat edilmelidir.”

Belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerini gösteren araştırmalar tetkik edildiğinde araştırmancının örneklem büyüklüğü 325 olarak belirlenmiştir.

Örneklem sayısı %95 güven düzeyi ve %5’lik bir hata payı dikkate alınarak hazırlanan soru formu çalışanlara 350 anket dağıtılmış ve bir süre sonra anketler toplanmıştır. 350 anketten 332 anket toplanmış olup ve araştırma 332 anket üzerinden yapılmıştır.

4.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel veri analiz programında analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Veriler değerlendirilirken;

-Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, geçerliliklerini ve faktörlerin iç tutarlılıklarını analiz etmek amacıyla faktör ve güvenilirlik (Cronbach Alfa) analizleri yapılmıştır.

-Örnekleme ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bilgileri elde etmek için sayı, yüzdelik, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır.

-Liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek arasındaki ilişkinin analizi için ilk olarak korelasyon analizi sonrasında regresyon analizi yapılmıştır.

-Demografik değişken sorularından, cinsiyet ve medeni durum t-testi ile analiz edilmiştir. Yaş, eğitim durumu, kıdem ve departman değişkenleri ise ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini analiz etmek amacıyla Cronbach Alfa'dan (Alfa Katsayısı) yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan x sayıdaki sorunun varyansları toplamının, genel varyansa oranlanması sonucuyla bulunan 0 ila 1 arasında değişen değer Alfa katsayısı bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Bu katsayı, soruların yakınlığını veya benzerliğini belirten katsayıdır. Fakat sorular standart duruma getirilmişse, soruların ortalama kovaryans ve korelasyon sonucunda bu katsayıya ulaşılır (Gökgöz, 2018: 59-60).

Cronbach Alfa kat sayısı ile ilgili değerlendirmeler şu şekildedir:

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri		
Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği	0,988	33
İnovasyon Performansı Ölçeği	0,970	11
Örgütsel Destek Ölçeği	0,977	15

Tablo 9'a bakıldığında araştırmada kullanılan bütün ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri yazında kabul edilen %70'in üzerinde çıktığı görülmektedir (Balcı ve Ahi, 2020: 18). Dolayısıyla araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alfa analizlerine bakıldığında elde edilen sonuç ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Faktör analizi, pek çok sayıdaki veri arasındaki korelasyonları, faktör olarak isimlendirilen ortak boyutlar altında bir araya getirerek daha iyi bir şekilde yorumlamak için yapılan analizdir (<https://avys.omu.edu.tr>).

Araştırmada veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirebilmek amacıyla Barlett Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testi uygulanmıştır.

KMO ölçüsü istatistiksel bir test olmadığından dolayı Kaiser ve Rice aracılığıyla oran için Tablo 10’da belirtilen ölçütler önerilmiştir:

Tablo 10: KMO Uygunluk Testi İçin Önerilen Kriterler

KMO ÖLÇÜSÜ	ÖNERİLEN DÜZEY
0,90 +	Olağanüstü
0,80 +	Çok İyi
0,70 +	İyi
0,60 +	Orta
0,50 +	Kötü
0,50 -	Kabul Edilemez

Kaynak: Turanlı vd., 2012: 48.

Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80’den büyük olmalıdır. Fakat 0,50’den büyük olan değerlerde uygun bulunulmuştur.

Barlett testi; data matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığına karar vermektedir (<https://enessaritac.blogspot.com>).

4.4.1.1. Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo.11’de yer almaktadır. KMO değeri; 0,979’dur. Barlett küresellik test sonuçları da anlamlı çıkmıştır. (x^2 : 15815,270 ve $p < 0,001$) her iki testin, test sonucuna bakıldığında, çok boyutlu liderlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Yapılan faktör analizi sonucunda, çok boyutlu liderlik ölçeğine yönelik öz değerlerin 1’in üzerinde bulunan “Dönüştürücü” ve “Etkileşimci” liderlik olarak isimlendirilen 2 faktör belirlenmiştir. 2 faktöre yönelik toplam açıklanan varyans; %78,412’dir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alfa değerleri:

Dönüştürücü liderlik faktörü için; 0,986

Etkileşimci liderlik faktörü için; 0,957’dir.

Çok boyutlu liderlik ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığı zaman, dönüştürücü liderlik faktörü madde yüklerinin 0,913 ve 0,611 arasında değiştiği görülürken; etkileşimci liderlik faktörünün madde yükleri ise, 0,925 ve 0,735 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlara bakıldığı zaman bütün ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 11: Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Dönüştürücü Liderlik	Başarılarımızı ödüllendirir.	,913	%51,786	0,986
	Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	,912		
	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	,908		
	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	,907		
	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	,906		
	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	,904		
	İyi bir öğretmen ve koçtur.	,904		
	Güven uyandırır.	,898		
	Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	,898		
	Ahlaki değerleriyle örnek olur.	,898		
	Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	,897		
	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	,894		
	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	,892		
	Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	,892		
	Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	,881		
	Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	,878		
	Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	,877		
	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	,873		
	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	,868		
	Coşkulu konuşur.	,850		
Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	,849			
Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	,842			
İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	,839			
Problemler çok ciddiye harekete geçer.	,611			

Tablo 11: (Devamı) Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Etkileşimci Liderlik	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur. Hatalarımızı arar onlar üzerine odaklanır. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer. Başarısızlıklara odaklanır. İşe girişmekten kaçınır. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer. Kişisel çıkarların peşinde değildir. Problem kronikleşince harekete geçer. Hatalarımız üzerinde durur.	,925 ,918 ,916 ,913 ,912 ,872 ,829 ,770 ,735	%26,402	0,957
Toplam varyans açıklama yüzdesi: %78,412				
KMO örneklem yeterliliği testi: 0,979 Barlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 15815,270 Df: 528 p değeri: ,000				

4.4.1.2. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İnovasyon performansı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo.12’de yer almaktadır. KMO değeri; 0,958’dir. Barlett küresellik test sonuçları da anlamlı çıkmıştır. (χ^2 : 4337,142 ve $p<0,001$) her iki testin, test sonuçlarına bakıldığında, inovasyon performansı ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Yapılan faktör analizi sonucunda, inovasyon performansı ölçeğine yönelik öz değerlerin 1’in üzerinde bulunan tek bir faktör belirlenmiştir. Bu tek bir faktöre yönelik toplam açıklanan varyans; %77,655’dir. Faktörün içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alfa değeri; 0,970’dir.

İnovasyon performansı ölçeği için faktörün madde yüklerine bakıldığı zaman inovasyon performansı faktörü madde yüklerinin; 0,917 ve 0,807 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlara bakıldığı zaman bütün ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 12: İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
İnovasyon Performansı	Biz teknolojik olarak rekabetçiyiz.	,917	%77,655	0,970
	Yenilikçi özelliklere sahip ürünleri üretmede yeterliyiz.	,916		
	Yeni ürün geliştirme hızımız oldukça yeterli ve/veya rekabetçidir.	,915		
	İşletmemizde süreç, teknik ve teknolojiyi hızlı bir şekilde değiştirebiliriz.	,907		
	Yeni ürün geliştirmede en son teknolojiden faydalanırız.	,906		
	Biz süreçlerde(üretim, dağıtım vb.) güncel ve yeni teknolojiyi kullanırız.	,906		
	Pazara sunulan yeterli düzeyde ürüne sahibiz.	,898		
	Pazara sunulan ilk ürünler bize aittir.	,850		
	Son teknolojik inovasyonlar ile süreçlerimizi (üretim, dağıtım vb.) hızlı bir şekilde uyarlayabiliriz.	,845		
	İşletmemizde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	,818		
Yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	,807			
Toplam varyans açıklama yüzdesi: %77,655				
KMO örneklem yeterliliği testi: 0,958				
Barlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 4337,142				
Df: 55				
p değeri: ,000				

4.4.1.3. Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel destek ölçeğinin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları Tablo.13'de yer almaktadır. KMO değeri; 0,962'dir. Barlett küresellik test sonuçları da anlamlı çıkmıştır. (χ^2 : 6129,153 ve $p < 0,001$) her iki testin, test sonuçlarına bakıldığında, örgütsel destek ölçeğine ilişkin verilere yönelik faktör analizi yapılması uygun görülmüştür.

Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel destek ölçeğine yönelik öz değerlerin 1'in üzerinde bulunan tek bir faktör belirlenmiştir. Bu tek bir faktöre yönelik toplam açıklanan varyans; %75,767'dir. Faktörün içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alfa değeri; 0,977'dir.

Örgütsel destek ölçeği için faktörün madde yüklerine bakıldığı zaman örgütsel destek faktörü madde yüklerinin; 0,905 ve 0,821 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlara bakıldığı zaman bütün ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 13: Örgütsel Destek Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Örgütsel Destek	Çalıştığım işletmede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.	,905	%75,767	0,977
	Çalıştığım işletmede benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.	,899		
	Çalıştığım işletmede işteki başarılarımla gurur duyulur.	,890		
	Çalıştığım işletmede beni etkileyebilecek kararlar alınırken benim yararım göz önünde bulundurulur.	,885		
	Bir problemim olduğunda çalıştığım işletme yardım için hazırdır.	,880		
	Çalıştığım işletme işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	,879		
	Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bana yardım etmeye istekli olur.	,878		
	Çalıştığım işletmede, işletmenin iyiliğine olan katkılarıma değer verilir.	,876		
	Çalıştığım işletmede görüşlerim önemsenir.	,874		
	Çalıştığım işletmede bana çok az ilgi gösterilir.	,873		
	Çalıştığım işletmede çıkarlarım gözetilir.	,862		
	Çalıştığım işletmede işteki genel tatminim dikkate alınır.	,854		
	Çalıştığım işletmede şikâyetlerim göz ardı edilir.	,840		
	İmkân olsa çalıştığım işletme görevimin dışında da işler yüklemek ister.	,836		
	İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım işletmede bu fark edilmez.	,821		
Toplam varyans açıklama yüzdesi: %75,767				
KMO örneklem yeterliliği testi: 0,962		Df: 105		
Barlett's Küresellik Testi Ki-Kare: 6129,153		p değeri: ,000		

5. NORMALLİK TESTİ

“Normal ve normal dağılım ailesinde yer alan diğer dağılımlar hipotetik evren dağılımları oldukları için gözlem sayısı, bu dağılımların belirlenebilmesinde önemlidir. “Merkezi limit teoremine” göre normal dağılıma sahip olan bir evrenden gelen ve bağımsız gözlemlerden oluşan yansız örneklemelerin her biri, örneklem büyüklüğü 30 ve üzerinde olmak koşuluyla normal dağılım gösterir. Ayrıca evrenden bağımsız olarak, örneklem büyüdükçe dağılımın şekli normal dağılıma yaklaşır ve böylece parametrelere yönelik olarak yapılacak çıkarımların geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri artar.” (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016: 133).

Araştırmada örneklem büyüklüğü 332’dir. Merkezi limit teoremine göre değişkenlere ait verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılarak, hipotezlerin testinde parametrik yöntemlerin kullanımı uygun görülmüştür.

6. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER

Demografik faktörlere ilişkin sorular anketin birinci bölümünde yer almakta olup, “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve departman” gibi demografik değişkenlerden oluşmaktadır.

6.1. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo.14’de verilmiştir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Erkek	188	56,6
Kadın	144	43,4
Toplam	332	100,0

Tablo 14’de araştırmaya katılanların cinsiyete ilişkin dağılımları verilmiştir. Ankete katılan çalışanların toplam sayısı 332’dir. Katılımcıların %56,6’sı (188 kişi) erkek, %43,4’ü (144 kişi) ise kadındır. Tablo.14’de de görüldüğü üzere erkek çalışanların sayısı kadın çalışanların sayısından fazla olduğu anlaşılmaktadır.

6.2. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN MEDENİ DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo. 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Evli	185	55,7
Bekâr	147	44,3
Toplam	332	100,0

Tablo 15’de araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin dağılımları verilmiştir. Ankete katılan çalışanların toplam sayısı 332’dir. Katılımcıların %55,7’si (185 kişi) evli, %44,3’ü (147 kişi) ise bekârdır. Tablo 15’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan evli çalışan sayısının bekâr çalışan sayısına göre fazla olduğu anlaşılmaktadır.

6.3. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımları Tablo.16’da verilmiştir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-23 yaş	62	18,7
24-29 yaş	86	25,9
30-35 yaş	87	26,2
36-41 yaş	54	16,3
42 yaş ve üzeri	43	13,0
Toplam	332	100,0

Tablo 16’da araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin dağılımları verilmiştir. Ankete katılan çalışanların toplam sayısı 332’dir. Katılımcıların %18,7’si (62 kişi) 18-23 yaş; %25,9’u (86 kişi) 24-29 yaş; %26,2’si (87 kişi) 30-35 yaş; %16,3’ü (54 kişi) 36-41 yaş; %13,0’ü (43 kişi) 42 ve üzeri yaşta olduğu görülmüştür. Tablo 16’da da görüldüğü üzere ankete katılanların 24-29 yaş ve 30-35 yaş grubunun diğer yaş gruplarına oranla fazla olduğu anlaşılmaktadır.

6.4. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo.17’de verilmiştir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlköğretim	65	19,6
Lise	143	43,1
Ön Lisans	66	19,9
Lisans	50	15,1
Yüksek lisans	8	2,4
Toplam	332	100,0

Tablo 17’de araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Ankete katılan çalışanların toplam sayısı 332’dir. Katılımcıların %19,6’sı (65 kişi) ilköğretim mezunu; %43,1’i (143 kişi) lise mezunu; %19,9’u (66 kişi) ön lisans mezunu; %15,1’i (50 kişi) lisans mezunu; %2,4’ü (8 kişi) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Tablo 17’de de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığı zaman en fazla oranı lise mezunlarının oluşturduğu, en az oranı ise yüksek lisans mezunlarının oluşturduğu anlaşılmaktadır.

6.5. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN HİZMET/KIDEM YILINA GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların kıdem yıllarına göre dağılımları Tablo.18’de verilmiştir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Hizmet/Kıdem Yılına Göre Dağılımları

Hizmet/Kıdem Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
1 yıldan az	34	10,2
1-5 yıl	129	38,9
6-10 yıl	88	26,5
11-15 yıl	50	15,1
16 yıl ve üzeri	31	9,3
Toplam	332	100,0

Tablo 18’de araştırmaya katılanların hizmet/kıdem yılına göre dağılımları verilmiştir. Ankete katılan çalışanların toplam sayısı 332’dir. Katılımcıların %10,2’si (34 kişi) 1 yıldan az; %38,9’u (129 kişi) 1-5 yıl; %26,5’i (88 kişi) 6-10 yıl; %15,1’i (50 kişi) 11-15 yıl; %9,3’ü (31 kişi) 16 yıl ve üzeri çalıştığı otelde hizmet/kıdem süresine sahip olduğu görülmüştür. Tablo 18’de de görüldüğü üzere çalıştığı otelde hizmet/kıdem süresi olarak 1-5 yıl aralığında olan çalışanların sayısının fazla olduğu, çalıştığı otelde hizmet/kıdem süresi olarak 16 yıl ve üzerinde olan çalışanların sayısının az olduğu anlaşılmaktadır.

6.6. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmaya katılanların departmanlara göre dağılımları Tablo.19’da verilmiştir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Departmanlara Göre Dağılımları

Departman	Frekans (N)	Yüzde (%)
Yönetim	41	12,3
Ön Büro	59	17,8
Kat Hizmetleri	71	21,4
Servis	81	24,4
Mutfak	80	24,1
Toplam	332	100,0

Tablo 19’da araştırmaya katılan çalışanların departmanlara göre dağılımları verilmiştir. Ankete katılan toplam çalışanların sayısı 332’dir. Katılımcıların %12,3’ü (41 kişi) yönetim; %17,8’i (59 kişi) ön büro; %21,4’ü (71 kişi) kat hizmetleri; 24,4’ü (81 kişi) servis; %24,1’i (80 kişi) mutfak departmanlarında hizmet verdikleri görülmüştür. Tablo 19’da da görüldüğü üzere servis (81 kişi) ve mutfak (80 kişi) departmanlarında hizmet veren çalışan sayısının yakın ve diğer departmanlara oranla yüksek olduğu, yönetim (41 kişi) departmanında hizmet veren çalışan sayısının düşük olduğu anlaşılmaktadır.

7. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik tarzlarının düzeylerini incelemek amacıyla ölçekte bulunan maddelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. (Bkz. Tablo.21).

Tablo 20: Liderlik Tarzları Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde İstatistikleri				
Değişkenler		Ortalama	Standart Sapma	N
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	4,2380	,92662	332
	Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	4,2892	,92668	332
	Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	4,3102	,93770	332
	Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	4,2440	,98514	332

Tablo 20: (Devam) Liderlik Tarzları Maddelerine ilişkin İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Ahlaki değerleriyle örnek olur.	4,2319	1,02704	332
	Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	4,1928	1,01895	332
	Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	4,2139	,96434	332
	Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	4,2048	1,00763	332
	Güven uyandırır.	4,2620	1,00783	332
	Coşkulu konuşur.	4,2590	,98589	332
	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	4,2530	,99051	332
	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	4,1566	1,04268	332
	Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	4,1536	1,03877	332
	Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	4,1687	1,04658	332
	Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	4,2108	1,02129	332
	Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	4,1657	1,02224	332
	İyi bir öğretmen ve koçtur.	4,2349	1,02193	332
	Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	4,1627	1,07318	332
	Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	4,1084	1,03430	332
	Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	4,2500	,97126	332
	Başarılarımızı ödüllendirir.	4,1024	1,09174	332
	Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	4,2108	1,02424	332
	Problemler çok ciddiye harekete geçer.	3,5241	1,26157	332
	İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	4,1145	1,14196	332
Toplam	4,170	1,02375		

Tablo 20: (Devam) *Liderlik Tarzları Maddelerine ilişkin İstatistikler*

Madde İstatistikleri				
Değişkenler		Ortalama	Standart Sapma	N
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Kişisel çıkarların peşinde değildir.	4,2229	,95757	332
	Hatalarımız üzerinde durur.	3,3916	1,16222	332
	Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	3,9127	1,11087	332
	Başarısızlıklara odaklanır.	3,9245	1,13500	331
	Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.	3,9849	1,12232	332
	İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	4,1627	1,06753	332
	Problem kronikleşince harekete geçer.	3,7018	1,20608	332
	İşe girişmekten kaçınır.	4,1386	1,16290	332
	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	4,1777	1,14575	332
Toplam		3,9574	1,11891	

Tablo.20’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının liderlik tarzları sorularına vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde:

Dönüştürücü liderlik tarzı ortalamalarının (\bar{x} :4,17, s:1,02) olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının, dönüştürücü liderlik tarzı boyutunda yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplar karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru “Güçlü ve kendine güveni tam görünür.” ifadesiyle 3. sorudur; \bar{x} :4,31, s:0,93’dür. Ortalaması en düşük olan soru ise “Problemler çok ciddiye harekete geçer.” ifadesiyle 23. sorudur; \bar{x} :3,52, s:1,26’dır.

Etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarının (\bar{x} :3,95, s:1,11) olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının, etkileşimci liderlik tarzı boyutunda yer alan sorulara vermiş oldukları

cevaplar karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru “Kişisel çıkarların peşine değildir.” ifadesiyle 1. sorudur; \bar{x} :4,22, s:0,95’dir. Ortalaması en düşük olan soru ise “Hatalarımız üzerinde durur.” ifadesiyle 2. sorudur; \bar{x} :3,39, s:1,16’dır.

Dönüştürücü liderlik tarzı ortalamalarının (\bar{x} :4,17, s:1,02) etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarından (\bar{x} :3,95, s:1,11) daha fazla olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca göre; liderlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarına oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle liderler, etkileşimci liderlik tarzına oranla dönüştürücü liderlik tarzına daha meyillidirler.

Tablo. 21’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının inovasyon performansı düzeylerini incelemek amacıyla ölçekte bulunan maddelere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 21:İnovasyon Performansı Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde İstatistikleri				
Değişkenler		Ortalama	Standart Sapma	N
İnovasyon Performansı	Son teknolojik inovasyonlar ile süreçlerimizi (üretim dağıtım vb.) hızlı bir şekilde uyarlayabiliriz.	4,0482	,99429	332
	Biz süreçlerde (üretim, dağıtım vb.) güncel ve yeni teknolojiyi kullanırız.	4,1265	,92414	332
	Yeni ürün geliştirmede en son teknolojiden faydalanırız.	4,1325	,95546	332
	İşletmemizde süreç, teknik ve teknolojiyi hızlı bir şekilde değiştirebiliriz.	4,1175	,95269	332
	Pazara sunulan yeterli düzeyde ürüne sahibiz.	4,1145	,96095	332
	Pazara sunulan ilk ürünler bize aittir.	3,9154	1,05260	331
	Yeni ürün geliştirme hızımız oldukça yeterli ve/veya rekabetçidir.	4,1355	,96291	332
	Biz teknolojik olarak rekabetçiyiz.	4,0663	,94011	332
	Yenilikçi özelliklere sahip ürünleri üretmede yeterliyiz.	4,0783	,97082	332
	Yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	3,9036	1,01487	332
	İşletmemizde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	4,0843	1,05389	332
Toplam	4,0656	,98024		

Tablo. 21’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının inovasyon performansı sorularına vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde:

İnovasyon performansı ortalamalarının \bar{x} :4,06, s:0,98 olduğu gör÷lmektedir. Otel alışanlarının, inovasyon performansı ölçeğinde yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplar karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru “Yeni ürün geliştirme hızımız oldukça yeterli ve/veya rekabetçidir.” (\bar{x} :4,1355, s:0,96) ifadesiyle 7. ve “Yeni ürün geliştirmede en son teknolojiden faydalanırız.” (\bar{x} :4,1325, s:0,95) ifadesiyle 3. sorulardır. Ortalaması en düşük olan soru ise; “Yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.” ifadesiyle 10. Sorudur; \bar{x} :3,90, s:1,01’dir. İnovasyon performansının yüksek seviyeye yakın düzeyde çıkmış olması, otel çalışanlarının yeni ürün geliştirme konusunda otellerinin hızlı ve en son teknolojiyi kullandıklarını düş÷ndüklerini ifade etmektedir.

Tablo 22: Örgütsel Destek Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde İstatistikleri				
	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	N
Örgütsel Destek	alıştığım işletmede, işletmenin iyiliğine olan katkılarıma değer verilir.	4,0602	,98753	332
	çalıştığım işletmede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.	4,0392	1,01721	332
	çalıştığım işletmede benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.	4,0241	1,00122	332
	çalıştığım işletmede şikâyetlerim göz ardı edilir.	3,9367	1,11251	332
	çalıştığım işletmede beni etkileyecek kararlar alınırken benim yararım göz önünde bulundurulur.	3,9639	1,03645	332
	Bir problemim olduğunda çalıştığım işletme yardım için hazırdır.	4,1084	1,04013	332
	çalıştığım işletmede çıkarlarım gözetilir.	4,0060	1,05439	332
	İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım işletmede bu fark edilmez.	3,8645	1,12228	332
	Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bana yardım etmeye istekli olur.	4,0301	,97041	332

Tablo 22: (Devam)Örgütsel Destek Maddelerine İlişkin İstatistikler

Örgütsel Destek	Çalıştığım işletmede işteki genel tatminim dikkate alınır.	4,0392	,98092	332
	İmkân olsa çalıştığım işletme görevimin dışında da işler yüklemek ister.	3,9699	1,20885	332
	Çalıştığım işletmede bana çok az ilgi gösterilir.	4,0271	1,13547	332
	Çalıştığım işletme görüşlerim önemsenir.	4,0241	1,01322	332
	Çalıştığım işletmede işteki başarılarımla gurur duyulur.	4,0572	1,07134	332
	Çalıştığım işletme işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	3,9578	1,15741	332
Toplam	4,0072	1,06062		

Tablo. 22’de araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel destek sorularına vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde:

Örgütsel destek ortalamalarının \bar{x} :4,00, s:1,06 olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının, örgütsel destek ölçeğinde yer alan sorulara vermiş olduğu cevaplar karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru “Bir problemim olduğunda çalıştığım işletme yardım için hazırdır.” ifadesiyle 6. sorudur; \bar{x} :4,10, s:1,04’dür. Ortalaması en düşük olan soru ise “İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım işletmede bu fark edilmez.” ifadesiyle 8. sorudur; \bar{x} :3,86, s:1,12’dir. Örgütsel destek düzeyinin iyi seviyede çıkmış olması çalışanların otellerinden fazla şekilde destek gördüklerini ifade etmektedir.

8. ARAŞTIRMAYA KATILAN OTEL ÇALIŞANLARININ LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜNÜN ANALİZİ

Araştırmanın hipotez kısmında belirtilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu veya anlamlı olmadığını, düzeyini ve yönünü tayin etmek amacıyla istatistiksel yönden analizler yapılarak açıklanmıştır. Liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek arasındaki ilişkiye özgü korelasyon ilişki ve regresyon etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi; iki yahut daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını eğer ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan istatistiki

analizdir. Korelasyon kat sayısı -1 ila +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler alır. Bu korelasyon katsayılarında:

Tablo 23: Korelasyon Katsayı Değerleri ve Düzeyleri

Korelasyon Değerleri	Düzeyleri
0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Kaynak: spssistatistik.net

Tablo 24: Liderlik Tarzları, İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizleri

		Korelasyon				
		Liderlik Tarzları	Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	İnovasyon Performans	Örgütsel Destek
Liderlik Tarzları	Pearson Correlation	1	,940**	,276**	,350**	,725**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	331	331	331	330	331
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Pearson Correlation	,940**	1	,270**	,329**	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	331	332	331	331	332
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Pearson Correlation	,276**	,270**	1	,413**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	331	331	331	330	331
İnovasyon Performansı	Pearson Correlation	,350**	,329**	,413**	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	330	331	330	331	331
Örgütsel Destek	Pearson Correlation	,725**	,692**	,497**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	331	332	331	331	332

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo.24'e bakıldığı zaman yapılan analiz sonucunda liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasında pozitif (,350) ve anlamlı ($p=0,000 < 0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Liderlik tarzlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkidir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında pozitif ($r=0,329$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik tarzının inovasyon performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkidir. Bu durum neticesinde dönüştürücü liderlik davranışı arttıkça inovasyon performansının artacağını ortaya koymaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında pozitif ($r=0,413$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik tarzının inovasyon performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkidir. Bu durum neticesinde etkileşimci liderlik davranışı arttıkça inovasyon performansının artacağını ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında pozitif ($r=0,725$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Liderlik tarzlarının örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkidir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında pozitif ($r=0,692$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkidir. Bu durum neticesinde dönüştürücü liderlik davranışı arttıkça örgütsel desteğin artacağını ortaya koymaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında pozitif ($r=0,497$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel destek üzerindeki etkisi pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkidir. Bu durum neticesinde etkileşimci liderlik davranışı arttıkça örgütsel desteğin artacağını ortaya koymaktadır.

Örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında pozitif ($r=0,751$) ve anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel desteğin inovasyon performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişkidir. Bu durum neticesinde örgütsel destek arttıkça inovasyon performansının artacağını ortaya koymaktadır.

Sonuçlar hakkında genel bilgi veren korelasyon analizinin akabinde daha kapsamlı bilgi veren regresyon analizi ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

9. HİPOTEZ TESTLERİ

9.1. REGRESYON ANALİZİ VE BULGULARI

Araştırmada H1 (H1₁, H1₂), H2 (H2₁, H2₂) ve H3 hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bağımsız

değişkenin veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını anlatmaktadır. Özetle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini inceler (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269).

Tablo 25: İnovasyon Performansı ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Liderlik Tarzları	İnovasyon Performansı	,350 ^a	,123	,350	1,765	,000	,359
					6,772		

a. Belirleyiciler: Liderlik Tarzları

Yapılan regresyon analizi sonucunda; modelde mevcut olan R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini göstermektedir. (R=350) bu değer iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkenin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren R2 değeri ise; 0,123'dür. Bu durum neticesinde liderlik tarzları inovasyon performansını %12,3'lük bir oranla açıklanmaktadır. Dolayısıyla inovasyon performansının %12,3'ünün liderlik tarzlarına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 26: İnovasyon Performansı ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)	
1	Regresyon	,348	1	,384	45,856	,000 ^a
	Artık	2,747	328	,008		
	Toplam	3,131	329			
a. Belirleyiciler: Liderlik Tarzları						
b. Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı						

Liderlik tarzlarının inovasyon performansına olan etkisine yönelik model (p=0,000<0,01) anlamlıdır. H1: Liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla liderlik tarzları bağımsız değişken, inovasyon performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir (B=0,359).

Tablo 27: İnovasyon Performansı ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	İnovasyon Performansı	,329 ^a	,108	,329	1,701	,000	,315
					6,320		

a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik Tarzları

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 329'dur. Bu durum iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimi % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,108'dir. Bu durum neticesinde dönüştürücü liderlik tarzı inovasyon performansını %10,8'lik oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla inovasyon performansının %10,8'inin dönüştürücü liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 28: İnovasyon Performansı İle Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)	
2	Regresyon	,339	1	,339	39,946	,000 ^a
	Artık	2,792	329	,008		
	Toplam	3,131	330			

a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik Tarzı

b. Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı

Dönüştürücü liderlik tarzının inovasyon performansına olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H₁₁: Dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dönüştürücü liderlik tarzı bağımsız değişken, inovasyon performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir (B=0,315).

Tablo 29: İnovasyon Performansı ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Etkileşimci Liderlik Tarzı	İnovasyon Performansı	,413 ^a	,170	,413	729	,000	,114
					8,207		

a. Belirleyiciler: Etkileşimci Liderlik Tarzı

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 413'dür. Bu durum iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,170'dir. Bu durum neticesinde etkileşimci liderlik tarzı inovasyon performansının %17'lik bir oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla inovasyon performansının %17'sinin etkileşimci liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 30: İnovasyon Performansı ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)	
3	Regresyon	,533	1	,533	67,347	,000 ^a
	Artık	2,598	328	,008		
	Toplam	3,131	329			
a. Belirleyiciler: Etkileşimci Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı						

Etkileşimci liderlik tarzının inovasyon performansına olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H12: Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşimci liderlik tarzı bağımsız değişken, inovasyon performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir ($B=0,114$).

Tablo 31: Örgütsel Destek ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 4							
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Liderlik Tarzları	Örgütsel Destek	,725 ^a	,526	,725	1,856	,000	1,024
					19,093		

a. Belirleyiciler: Liderlik Tarzları

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 725'dir. Bu durum iki değişken arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,526'dır. Bu durum neticesinde liderlik tarzları örgütsel desteğin %52,6'lık bir oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel desteğin %52,6'sının liderlik tarzlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 32: Örgütsel Destek ile Liderlik Tarzlarının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)
4	Regresyon	3,129	1	3,129	364,527
	Artık	2,824	329	,009	
	Toplam	5,953	330		
a. Belirleyiciler: Liderlik Tarzları					
b. Aracı Değişken: Örgütsel Destek					

Liderlik tarzlarının örgütsel desteğe olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H2: Liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla liderlik tarzları bağımsız değişken, örgütsel destek bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir ($B=1,024$).

Tablo 33: Örgütsel Destek ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 5							
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Örgütsel Destek	,692 ^a	,479	,692	1,607	,000	,912
					17,412		

a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik Tarzı

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 692'dir. Bu durum iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,479'dur. Bu durum neticesinde dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel desteği %47,9'luk bir oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel desteğin %47,9'unun dönüştürücü liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 34: Örgütsel Destek ile Dönüştürücü Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)	
5	Regresyon	2,851	1	2,851	303,165	,000 ^a
	Artık	3,103	330	,009		
	Toplam	5,953	331			
a. Belirleyiciler: Dönüştürücü Liderlik Tarzı						
b. Aracı Değişken: Örgütsel Destek						

Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel desteğe olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H2₁: Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla dönüştürücü liderlik tarzı bağımsız değişken, örgütsel destek bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir (B=0,912).

Tablo 35: Örgütsel Destek ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 6							
Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Örgütsel Destek	,497 ^a	,247	,497	,758	,000	,189
					10,408		

a. Belirleyiciler: Etkileşimci Liderlik Tarzı

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 497'dir. Bu durum iki değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,247'dir. Bu durum neticesinde etkileşimci liderlik tarzı örgütsel desteği %24,7'lik bir oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla örgütsel desteğin %24,7'sinin etkileşimci liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 296: Örgütsel Destek ile Etkileşimci Liderlik Tarzının Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model	Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)	
6	Regresyon	1,473	1	1,473	108,183	,000 ^a
	Artık	4,480	329	,014		
	Toplam	5,953	330			
a. Belirleyiciler: Etkileşimci Liderlik Tarzı						
b. Aracı Değişken: Örgütsel Destek						

Etkileşimci liderlik tarzının örgütsel desteğe olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H₂: Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla etkileşimci liderlik tarzı bağımsız değişken, örgütsel destek bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir (B=0,189).

Tablo 37: İnovasyon Performansı ile Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

Model 7							
Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	β	t	Sig.	B
Örgütsel Destek	İnovasyon Performansı	,751 ^a	,564	,751	,495	,000	,545
					20,627		

a.Belirleyiciler: Örgütsel Destek

Yapılan regresyon analizi sonucunda; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyon değerini ifade eden R değeri 751'dir. Bu durum iki değişken arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden R² değeri 0,564'ür. Bu durum neticesinde örgütsel destek inovasyon performansının %56,4'lük bir oranla açıklamaktadır. Dolayısıyla inovasyon performansının %56,4'ünün örgütsel desteğe bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 38: İnovasyon Performansı ile Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu

Model		Karelerin Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig. (P)
7	Regresyon	1,766	1	1,766	425,493	,000 ^a
	Artık	1,365	329	,004		
	Toplam	3,131	330			

a. Belirleyiciler: Örgütsel Destek

b. Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı

Örgütsel desteğin inovasyon performansına olan etkisine yönelik model ($p=0,000<0,01$) anlamlıdır. H3: Örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla örgütsel destek bağımsız değişken, inovasyon performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir.

9.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER İLE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ FARKLILIK ANALİZLERİ

Araştırmanın hipotez kısmında “değişkenler ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.” ifadelerini test etmek amacıyla cinsiyet ve medeni durum için T-testi; yaş, eğitim, kıdem ve departman için Varyans (One-Way ANOVA) testleri yapılmıştır. Yapılan Varyans (One-Way ANOVA) test sonucuna göre H4: Liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediğinden dolayı reddedilmiştir.

Tablo 39: Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumu

Hipotez Numarası	Hipotez	Hipotez Durumu
H1	Liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H1₁	Dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H1₂	Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H2	Liderlik tarzları ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H2₁	Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H2₂	Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H3	Örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
H4	Liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, inovasyon performansı ve örgütsel destek demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir	REDDEDİLDİ

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin olduğu her gün değişim ve yenilik mecburiyettir. Çünkü bilgi sabit kalmaz. Günümüzde özellikle globalleşmenin etkisiyle örgütlerin rekabet edebilmeleri zor hale gelmiştir. İnovasyon (yenilik), örgütlerin rekabet edebilmelerini, rekabet üstünlüğünü elde tutabilmelerini, bugünlerini ve geleceklerini teminat altına alabilmelerini, hayatta kalabilmelerini sağlar. İnovasyon kelimesi insanlara korkutucu gelmektedir. İnovasyon bilinmezliği içinde barındırır. İnsanlar mevcut durumlarının değişmesini istemezler ve yenilikten kaçınırlar, mevcut durumu sürdürmek isterler. Burada liderin rolü kaçınılmazdır. Çünkü liderin tutum ve davranışları, düşünce yapısı, olaylara yaklaşımı, bireyler arasındaki arabulucu rolü, uygun çalışma ortamını yaratması liderin sorumlulukları içindedir. Dolayısıyla bu durumlar liderin tarzını belirlemektedir. İnovasyonu destekleyen ve izleyenlerini inovasyona yönlendirerek bu doğrultuda motive eden bir lider, izleyenlerinin kolayca inovasyonu kabul etmelerini, yaratıcılıklarının artmasını, yenilikçi düşünce yapılarıyla yeni iş fikirlerinde bulunmalarını sağlayacaktır. Ancak bu durumun sağlanmasında lider yetersiz kalmaktadır. Çünkü insan yapı gereği duygusal bir varlıktır. Bu bakımdan kendini güvende hissetmek ister. Gerek lideri tarafından gerekse örgütü tarafından desteklenen izleyen kendini güvende ve rahat hisseder. Bu şekilde yaratıcı ve yenilikçi düşünce yapısı gelişir, çekinmeden fikirlerini beyan eder, kolayca yeni duruma adapte olur. Bu durumda örgütsel destek kavramı karşımıza çıkmaktadır. Destekleyici örgüt; izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini, düşünce ve önerilerini dikkate alır. İzleyenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini dikkate alarak pozitif ve iyi ortam yaratır. İzleyenlerin başarılı olmaları durumunda işte kalacaklarının güvencesini verir. İzleyenlerinin gelişimlerini destekleyerek onların mutluluklarını düşünür.

Kısacası liderinden ve örgütünden destek gören izleyen; yeniliği kolayca kabul eder, yeni iş fikirleri geliştirir, aktif olarak çalışmaların içinde rol alır, liderin ve örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması için gerekli olan gayreti sergiler, örgütün başarılı olması için gerekli sorumluluğu alır. Yani yenilik için ne tek başına liderlik tarzı nede tek başına örgütsel destek yeterli değildir. Dolayısıyla “Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü” adlı tez çalışması liderlik tarzlarının inovasyon performansını nasıl etkilediklerini ve örgütsel desteğin aracı rolü araştırılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde; inovasyon performansı kavramının tanımı, inovasyonun önemi, inovasyon türleri, inovasyon performansını etkileyen ana

unsurlar ve inovasyon performansının boyutları ele alınmıştır. İkinci bölümde; liderlik kavramının tanımı, liderlik teorileri ve kuramları, liderlik tarzları, örgütsel destek kavramının tanımı ve önemi, örgütsel destek kavramının kuramsal temelleri, örgütsel desteği oluşturan unsurlar, örgütsel desteğin öncülleri ve örgütsel desteğin sonuçları ele alınmıştır. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, kapsamı ve sınırlılıkları, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde yapılmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü 325 olarak belirlenmiştir. 350 anket dağıtılmış ve bir süre sonra anketler toplanmıştır. 350 anketten 332 anket toplanarak araştırma 332 otel çalışanıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma “Liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü”nü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amacın alt amaçları olarak Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren otel çalışanlarının liderlik tarzlarını belirlemek, liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisini belirlemek ve örgütsel desteğin inovasyon performansına etkisinde aracı rolü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel veri analiz programında analiz edilerek elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini ve iç tutarlılıklarını analiz etmek için faktör ve güvenilirlik (Cronbach Alfa) analizleri yapılmıştır. Tanımlayıcı bilgileri elde etmek amacıyla sayı, yüzdelik, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkinin analizi için öncelikle korelasyon analizi ve ardından regresyon analizi yapılmıştır. Demografik değişken sorularından cinsiyet ve medeni durum T-testiyle; yaş, eğitim durumu, kıdem süresi ve departman değişkenleri ise One-Way ANOVA testi ile analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda, KMO değeri olağanüstü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizde Barlett Küresellik Test sonuçları da anlamlı çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda çok boyutlu liderlik ölçeğine ilişkin öz değerlerin 1’in üzerinde bulunan “Dönüştürücü” ve “Etkileşimci” liderlik olarak adlandırılan iki faktör belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzlarının Cronbach Alfa değerleri sonucunda ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. İnovasyon performansı ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda, KMO değerinin olağanüstü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Barlett Küresellik Test sonuçları da anlamlı çıkmıştır.

İnovasyon performansı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri sonucunda ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Örgütsel destek ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonucunda, KMO değeri olağanüstü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Barlett Kürsellik Test sonuçları da anlamlı çıkmıştır. Örgütsel destek ölçeğinin Cronbach Alfa değeri sonucunda ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırma bulgularına göre:

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin dağılımları ele alındığında erkek çalışanların sayısının kadın çalışanların sayısından fazla olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına ilişkin dağılımları ele alındığında evli çalışan sayısının bekâr çalışan sayısından fazla olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılımları ele alındığında Katılımcıların 30-35 yaş ve 24-29 yaş gruplarının çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Ankete katılan katılımcıların eğitim durumları ise en fazla oranı lise mezunları oluştururken, en az oranı ise yüksek lisans mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Ankete katılan katılımcıların hizmet süreleri ele alındığında çalışanların çalıştıkları otelde 1-5 yıl aralığında çalışan sayısı fazla iken; 16 yıl ve üzerinde çalışan sayısının az olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların departmanlara göre dağılımlarında ise servis ve mutfak departmanlarında çalışanlar yüksek oranı oluştururken, yönetim departmanında çalışanların ise düşük oranı oluşturduğu görülmüştür.

Araştırmada tanımlayıcı istatistikleri analiz etmek amacıyla ölçekte yer alan maddelere yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ele alınmıştır. Bu bulgular neticesinde liderlik tarzlarından; Dönüştürücü liderlik tarzı ortalamalarının, etkileşimci liderlik ortalamalarından fazla olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla liderlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışına oranla fazla olduğu görülmüştür. Liderler dönüştürücü liderlik davranışına daha çok meyillidirler. Dönüştürücü liderlik davranışı benimseyen lider çalışanlarının motivasyonlarını arttırarak daha başarılı olmaları değişim ve yenilikleri daha çabuk ve kolay kabul etmelerini, yarattığı vizyonu benimseterek bu doğrultuda hareket etmelerini sağlar. Dönüştürücü liderlik istenilen, ideal bir liderlik tarzıdır. İnovasyon performansı ortalamasının yüksek seviyeye yakın olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon performansının yüksek seviyeye yakın düzeyde çıkması otellerin inovasyon performansını doğru yönettikleri, ürünlerin değiştirilip, geliştirilmesi ve bunların otel bünyelerinde hızlı bir şekilde uyarlamaları sonucunda

rekabet edilebilir oldukları söylenebilir. Örgütsel destek ortalamasının iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel destek seviyesinin iyi seviyede çıkmış olması örgütün çalışanlarına gerekli desteği sağladığını ve bu desteği çalışanlarına hissettirdikleri söylenebilir.

Araştırmanın diğer bulgularına bakıldığında yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarında liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzı ile inovasyon performansı arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda “liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı artarsa inovasyon performansı da artar” sonucuna ulaşılmıştır. Lee ve Lui (2013) yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik tarzı ve dönüşümcü liderlik tarzının inovasyon performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel destek arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzına göre örgütsel desteği daha çok etkilediği söylenebilir. “liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzı artarsa örgütsel destek de artar” sonucuna ulaşılmıştır. Asgari, Mezginejad ve Taherpour (2020) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve algılanan örgütsel destek arasında beklenen anlamlı ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir bulgu ise dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla örgütsel destek arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Örgütsel destek artarsa inovasyon performansı da artar” sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler neticesinde örgütsel desteğin kısmi aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duman (2015) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü orta

dereceli etkiler meydana getirdiği ve örgütsel destek düzeyindeki artış/azalışın inovasyon performansı düzeyinde de artış/azalışa yol açacağı tespit edilmiştir.

Liderlik tarzları ve alt boyutları olan dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzları cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, hizmet sürelerine ve departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstereceği düşünülmüş ancak bu sonuca ulaşılamamıştır. (Manning, 2002; Başdoğan, 2002; Moorel ve Rudd, 2008) yaptıkları araştırmalarda da liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık oluşturmadığını ortaya koymuşlardır (Çelik, 2017: 47). (Çobanoğlu, 2003; Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2009) yapmış olduğu çalışmalarda dönüşümcü liderlik tarzının cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İnovasyon performansı cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, hizmet sürelerine ve departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel destek cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, hizmet sürelerine ve departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstereceği düşünülmüş ancak bu sonuca varılamamıştır. Bu sonuç Duman (2015) tarafından yapılan çalışmada inovasyon performansının ve örgütsel desteğin cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı neticesiyle desteklenmiştir. Araştırmanın bulguları literatürdeki bazı bulgularla karşılaştırıldığında tutarlı iken bazı bulgularla çelişkilidir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda liderlerin, etkileşimci liderlik davranışına kıyasla dönüştürücü liderlik davranışına daha çok meyilli olduğu neticesine ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderler, izleyenleriyle sürekli etkileşim ve iletişim içerisinde oldukları ve aynı zamanda yenilik ve değişimi benimseyen dönüştürücü lider takipçilerinin de yenilik ve değişimi benimsemelerini sağlayarak dönüşüm sağlarlar. Dolayısıyla otel çalışanlarının katılımıyla yapılan anket sonucunda beş yıldızlı otel çalışanlarının inovasyonu benimsedikleri görülmüştür. Ürünlerin değiştirilip, geliştirilmesi ve son teknolojiye yararlanmaları inovasyon performansını etkin ve doğru kullandıklarını göstermektedir. Anket sonucuna göre çalışanların iyi düzeyde örgütsel destek gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel destek gören çalışanlar, örgütlerine karşı bağlılıkları artacak ve kendilerini güvende hissederek verimliliklerinde artış olacaktır.

Konuyla alakalı ileri zamanlarda yapılacak araştırmalar için: Afyonkarahisar ili merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın, farklı sektörlerde uygulandığı zaman sonuçların farklı olacağı göz önünde bulundurularak

araştırmanın farklı sektörlerde yapılması, veri toplama aracı olarak farklı yöntemlerin kullanılması önerilebilir. İnovasyon performansına etki eden, literatürde yer alan diğer liderlik tarzları ile ilişkinin incelenmesi gibi durumlar önerilir. Aynı zamanda araştırmada inovasyon performansını etkileyen faktörlerden, örgütsel desteğin aracı rolü incelenmiştir. Bu faktörün dışında inovasyon performansını etkileyen diğer faktörlerin aracı etkisinin incelenmesi de önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Afyonkarahisar İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (b.t). Nisan 21, 2021, <https://afyon.ktb.gov.tr>.
- Akbulut, T. A. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumuna Yönelik Etkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akça, M. (24.12.2013). t-Testi- Mustafa Akça'nın Blogu. <https://mustafaakca.com/t-testi/> (Erişim Tarihi: 10.05.2021).
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 299-322.
- Al, B. (2017). Bankacılık Sektöründe İnovasyon: İnovasyon Performans Analizi. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Altın, N. (2020). Keşfedici ve Sömürücü İnovasyon Stratejisi İzleyen İşletmelerde Stratejik İttifakların İnovasyon Performansına Etkisini Keşfetmeye Dönük Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arakji, R. Y. ve Lang, K. R. (2007). Digital Consumer Networks and ProducerConsumer Collaboration: Innovation and Product Development in the Video Game Industry. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 195-219.
- Aral, R. (2020). İnsan Kaynakları Uygulamalarının İnovatif İşyeri Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Destek Algısının Moderatör Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 231-257.
- Asgari, A., Mezginjad, S. ve Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansına Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Aydın, K. (2016). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon Performansı. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Babadağ, M. (2017). Liderlik Tarzları İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Ve Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Rolü. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Balcı, S. ve Ahi, B. (2020). SPSS Kullanma Kılavuzu SPSS ile Adım Adım Veri Analizi (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2014). Stratejik Liderlik. <https://ismetbarutcugil.com/2014/09/04/stratejik-liderlik-2/> (Erişim Tarihi: 25.12.2020).
- Barutçugil, İ. (2020). Stratejik İnovasyon Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18(3), 19-31.
- Baş, M. (2020). Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü- Erzincan'daki Sağlık Çalışanları Üzerine Bir

- Uygulama. (Doktora Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktar, O. ve Şan, D. (2017). Liderlik Tarzlarının İnovasyonla İlişkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme&Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(5), 68-86.
- Broekel, T. (2012). Collaboration Intensity and Regional Innovation Efficiency in Germany-A Conditional Efficiency Approach. *Industry and Innovation*. 19(2), 155-179.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bülbül, M. E. (2014). İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR Practices, Different Types of Innovation Activities and Firm Innovation Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Johnson Graduate School of Management Cornell University*, 35(1), 128-152.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (9. Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, C. (2019). İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Destek Algısı ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yazılım Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, G. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Çınar, Ö. (2013). Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. (Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta- Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi (Araştırma Makalesi). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Ölçme ve Değerlendirme Bölümü*, 2(3),130-148.
- Demir, R. Liderlik ve Motivasyon. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/ (Erişim Tarihi: 08.06.2021).

- Demirci, D. (2019). Çalışanlarının Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demirel, O. (2015). İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma İle Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Derin, R. (2016). Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2020). Kadın Yöneticilerin Örgütsel Psikolojik Sermaye Düzeyleri ve Cam Tavan Algılarının Liderlik Tarzları Bağlamında İncelenmesi. (Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Duman, B. (2015). İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Durmuş, A. (2014). Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Edizler, G. ve Akbulut, E. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*, 2(2), 20-32.
- Erarslan, İ. (2020). Örgütsel Çift Yönlülük ve Adaletin Örgütsel Destek Algısı Üzerinden Örgütsel Öğrenmeye Etkisi. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (13. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergen, T. (2011). Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Faktör Analizi pdf. (b.t). Nisan 29, 2021, <https://avys.omu.edu.tr>.
- Fosfuri, A. ve Tribo, J. A. (2008). Exploring The Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Performance. *Omega The International Journal Of Management Science*, 36, 173-187.
- Genç, K. Y. ve Yüksel, M. (2018). Liderlik ve İnovasyon. *SETSCI Conference Indexing System*, 3, 342-345.
- Gerçek, M. (2017). Psikolojik Sözleşmenin Yöneticiler Açısından İncelenmesi ve Liderlik Tarzları ile Aralarındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Girgin, M. (2015). Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İle İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Göker, Ş. (2009). Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesininin Analizi. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Gökgöz, H. (2018). Hayvancılık Sektöründe Risk Algısı ve Davranışları: Afyonkarahisar Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Gönen, S. A. (2019). Liderlik Tarzları İle Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Görker, N. (2017). Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksal, G.Y. (2017). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Aydın İli Bozdoğan İlçesi Örneği). (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gözüm, S. (2020). Etik Liderlik ve Örgütsel Etik Değerlerin Algılanan Örgütsel Destek ve Özdeşleşmeye Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Güney, S. (2013). Davranış Bilimleri (9. Basım). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, R. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem- Analiz (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators?. *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- İmamoğlu, E. B. (2019). Güçlendirici Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnceağaç, S. (2020). Öğretmen Algılarına Göre Mesleki Tükenmişlik, Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- İpek, H. B. (2015). İnovasyon Temelli Ekonomi Yapısında Ulusal İnovasyon Sistemi ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kanber, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- Kaplan, H. (2010). İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri İle Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Karadağ, L. (2019). Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahipliğin İş Sonuçlarına Etkisi, Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Karadeniz, G. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ve İşin Anlamlılığının Performans Üzerine Etkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Rolü. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010). Öğrenen Örgüt ve Bilgi Yönetimi İlişkisi: Afyonkarahisar İlinde Bulunan Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 5(1), 147-174.
- Karaman, H. (2019). Stratejik İnovasyon Yönelimi, İnovasyon Yetenekleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Altınbaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16(16), 443-465.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 14(1), 115-133.
- Kavak, P. B. (2019). Hizmetkâr Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, S. (2017). İşletmelerde Entelektüel Sermaye ve Bilgi Yönetiminin İnovasyon Performansı ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi. (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygın, E. (2018). İnovasyon Mu Dediniz?. İstanbul: Sola Yayınları.
- Kent, A. ve Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. Journal of Sport Management, 15, 135-159.
- Keskin, E. (2019). Örgütlerde Uygulanan Oryantasyon Eğitiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve Bu Süreçte Örgütsel Destek Algısının Rolü. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management An International Peer-reviewed Journal, 16, 1-7.
- Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. Sosyo Ekonomi Dergisi, 2, 215-241.
- Kiriş, B. ve Aslan, H. (2019). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Mesleki Benlik Saygıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Algıları. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(72), 1656-1675.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Küçük, K. ve Yavuz, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik: Gandhi Örneği. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(2), 81-93.
- Lee, H. C. ve Liu, Y.W. (2013). Impacts of Organizational Innovation Capability and Leadership Styles on Innovation Performance for Electronics Information Industry in Taiwan. ss. 1903-1907.
- Liderlik. (b.t). Haziran 08, 2021, ders.es/99-124 pdf.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Martin, C. L., Naumann, S. E. ve Bies, R. J. (1995). The Roles Of Organizational Support And Justice During a Layoff. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 89-93.
- McCall, M.W. (1986). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, by Bernard M. Bass. New York The Free Press, 1985, 191 pp. \$26.50. *Human Resource Management*, 25(3), 481-484.
- McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mert, İ. S. ve Şen, C. (2019). Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 213-231.
- Okumuş, K. (2013). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi. (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Organizasyonel İnovasyon/ Teknoloji ve Tasarım Dersi. (b.t). Ocak 01, 2021, <https://teknoloji-tasarim.com/organizasyonel-inovasyon/>.
- Otokrotik ve demokratik liderlik arasındaki fark (karşılaştırmalı tablo ile)-2021-Blog. (b.t). Haziran 06, 2021, <https://tr.weblogographic.com>.
- Ömür, G. A. (2016). *Yenilikçi Örgütlerde İnovasyon Dinamikleri İle İnovasyon Performansı Arasındaki Etkileşim ve İSO İnovasyon Ödüllü Kuruluşlarda Nitel Bir Araştırma. (Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaydın, G. ve Çelik, Y. (2020). Liderlik Tarzları ve Görev Performansının Tarım İşletmelerinde Yenilik Stratejileri Üzerine Etkisi: Çumra İlçesi Örneği. *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 23(1), 181-193.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, M. (2019). *Proje Takımlarında Takım Özerkliği, Örgütsel Destek, Takım Dayanışması ve Takım Başarısı Arasındaki İlişki. (Doktora Tezi)*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmen, Ö. (2016). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. Firmasında Bir Alan Araştırması. (Yüksek Lisans Tezi)*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider- Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici- Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel Davranış (6. Baskı)*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Samat, L. (2020). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi)*. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Sarıtaç, E. (23.11.2014). *Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testi*. <https://enessaritac.blogspot.com/2014/11/faktor-analizinde-kmo-ve-bartlett-testi.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2021).
- Sert, H. T. (2016). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkiler: Düzce İlindeki Kobi'ler Üzerinde Nicel Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi)*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

- Sobacı, F. (2014). Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Soybakıcı, B. (2019). İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Sökmen, A. (2013). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, P. K. (2019). Endüstri 4.0 & Dijital Dönüşümde Çalışanların Değişikliğe Açıklığı İle Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İlişkisinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Spss Korelasyon Analizi-İstatistik Analiz Merkezi. (b.t). Mayıs 03, 2021, <http://spssistatistik.net/spss-korelasyon-analizi/>
- Süzen, E. (2020). İnovasyon Stratejileri ve Çalışan Motivasyonunun, İşletme Performansına Etkileri: Sivil Havacılık İşletmesinde Bir Uygulama. (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendoğdu, A. A. ve Öztürk, Y. E. (2013). Kobi'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), 104-116.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 18(58), 274-298.
- Tam Zamanında Üretim Sistemi (Just-in-Time Production). (b.t). Ocak 04, 2021, <https://www.bilgiustam.com/tam-zamaninda-uretim-sistemi-just-in-time-production/>
- Taşgıt, Y. E. ve Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular. İşletme Araştırma Dergisi, 8(2), 307-330.
- Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, 121-138.
- Terzi, A.R. ve Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5(2). 87-98.
- Tether, B. S. (2002). Who Co-operates For Innovation, and Why An Empirical Analysis. Research Policy, 31, 947-967.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(1), 267-280.
- Topal, R. (2016). Kültürel Farklılık Yönetiminin Örgütlerin İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: AR&GE Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun, B. (2016). İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Turanlı, M., Cengiz, T. D. ve Bozkır, Ö. (2012). Faktör Analizi İle Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 17, 45-68.
- Türksayar, T. (2019). Örgüt Kültürünün İnovasyon Performansına Etkileri: Kahramanmaraş Teknokent'te Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uçar, E. P. (2019). Araştırma Görevlilerinin Presentizm Tutumları ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Uysal, D. (2019). Yapıcı Sapkın İş Yeri Davranışlarının Örgütsel Güven, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Yeterlilik Açısından İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.
- Uzun, H. (2020). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Uygulama. (Doktora Tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Üren, S.G. ve Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 29-52.
- Yakut, E. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve Örgütsel Destek Algısının Etkisinin Belirlenmesi. (Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, 46, 313-332.
- Yirci, R. (2014). Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Yükseköğretimde Özelleştirmeye İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması. (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Yoon, J. ve Thye, S.R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment. WORK AND OCCUPATIONS, 29(1), 97-124.
- Yörükoğlu, Ö. (2019). Pazar ve İnovasyon Yönelimliliğinin İhracat İşletmelerinin İnovasyon, İhracat ve İşletme Performansına Etkileri. (Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zhang, J., Benedetto, C. A. ve Hoeing, S. (2009). Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China. Journal of International Marketing, 17(2), 42-5.

EKLER

Ek 1: Araştırmada kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülmekte olan “Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracı Rolü” başlıklı tez çalışmasının araştırma kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisinde örgütsel desteğin aracı rolünü araştırmak amaçlanmıştır. Lütfen soruları dikkatlice okuyup içtenlikle ve eksiksiz olarak cevap veriniz. Soruların “doğru” veya “yanlış” cevabı söz konusu değildir. Soruların cevapları, “1 kesinlikle katılmıyorum”, “2 katılmıyorum”, “3 kararsızım”, “4 katılıyorum”, “5 kesinlikle katılıyorum” biçiminde derecelendirilmiştir. Bu aralıkta size en yakın gelen tutuma (X) işareti koymanız yeterlidir. **Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak olup, sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.**

Yardımlarınız ve çalışmaya yapacağınız önemli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Begüm ZORLUER

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Yaşınız: () 18-23 () 24-29 () 30-35 () 36-41 () 42 ve üstü

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans

() Yüksek Lisans () Doktora

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

() 1 yıldan az () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üstü

6. Çalıştığınız departman: () Yönetim () Ön Büro () Kat Hizmetleri

() Servis () Mutfak

Aşağıdaki sorular **liderlik tarzlarıyla** ilgilidir. Yöneticinizin özelliklerini dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

YÖNETİCİM:

1) ...Onunla çalışmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
2)...Kişisel çıkarların peşinde değildir.	1	2	3	4	5
3)...Kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	1	2	3	4	5
4)...Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	1	2	3	4	5
5)...Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	1	2	3	4	5
6)...Ahlaki değerleriyle örnek olur.	1	2	3	4	5
7)...Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	1	2	3	4	5
8)...Konuşmalarında genellikle ortak misyona vurgu yapar.	1	2	3	4	5
9)...Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
10)...Güven uyandırır.	1	2	3	4	5
11)...Coşkulu konuşur.	1	2	3	4	5
12)...Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
13)...Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
14)...Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
15)...Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
16)...Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	1	2	3	4	5
17)...Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
18)...İyi bir öğretmen ve koçtur.	1	2	3	4	5
19)...Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	1	2	3	4	5
20)...Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	1	2	3	4	5
21)...Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22)...Başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
23)...Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	1	2	3	4	5
24)...Hatalarımız üzerinde durur.	1	2	3	4	5
25)...Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
26)...Başarısızlıklara odaklanır.	1	2	3	4	5
27)...Problemler çok ciddiye harekete geçer.	1	2	3	4	5
28)...Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer	1	2	3	4	5
29)...İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	1	2	3	4	5
30)...Problem kronikleşince harekete geçer.	1	2	3	4	5
31)...İşe girişmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
32)...Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	1	2	3	4	5
33)...İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular “İnovasyon performansı” ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
1) Son teknolojik inovasyonlar ile süreçlerimizi (üretim dağıtım vb.) hızlı bir şekilde uyarlayabiliriz.	1	2	3	4	5
2) Biz süreçlerde (üretim, dağıtım vb.) güncel ve yeni teknolojiyi kullanırız	1	2	3	4	5
3) Yeni ürün geliştirmede en son teknolojiden faydalanırız	1	2	3	4	5
4) İşletmemizde süreç, teknik ve teknolojiyi hızlı bir şekilde değiştirebiliriz.	1	2	3	4	5
5) Pazara sunulan yeterli düzeyde ürüne sahibiz.	1	2	3	4	5
6) Pazara sunulan ilk ürünler bize aittir.	1	2	3	4	5
7) Yeni ürün geliştirme hızımız oldukça yeterli ve/veya rekabetçidir.	1	2	3	4	5
8) Biz teknolojik olarak rekabetçiyiz.	1	2	3	4	5
9) Yenilikçi özelliklere sahip ürünleri üretmede yeterliyiz.	1	2	3	4	5
10) Yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	1	2	3	4	5
11) İşletmemizde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki sorular “örgütsel destek” ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Karasızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
1) Çalıştığım işletmede, işletmenin iyiliğine olan katkılarıma değer verilir.	1	2	3	4	5
2) Çalıştığım işletmede gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.	1	2	3	4	5
3) Çalıştığım işletmede benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım işletmede şikâyetlerim göz ardı edilir.	1	2	3	4	5
5) Çalıştığım işletmede beni etkileyecek kararlar alınırken benim yararım göz önünde bulundurulur.	1	2	3	4	5
6) Bir problemim olduğunda çalıştığım işletme yardım için hazırdır.	1	2	3	4	5
7) Çalıştığım işletmede çıkarlarım gözetilir.	1	2	3	4	5
8) İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım işletmede bu fark edilmez.	1	2	3	4	5
9) Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım işletme bana yardım etmeye istekli olur.	1	2	3	4	5
10) Çalıştığım otelde işteki genel tatminim dikkate alınır.	1	2	3	4	5
11) İmkân olsa çalıştığım otel görevimin dışında da işler yüklemek ister.	1	2	3	4	5
12) Çalıştığım otelde bana çok az ilgi gösterilir.	1	2	3	4	5
13) Çalıştığım otelde görüşlerim önemsenir.	1	2	3	4	5
14) Çalıştığım otelde işteki başarılarımla gurur duyulur.	1	2	3	4	5
15) Çalıştığım otel işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.	1	2	3	4	5

Katılımınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

