



**T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE UYGULANAN LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**RAMAZAN ÇELİK**

**İŞLETME**

**Şanlıurfa  
2025**



**T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE UYGULANAN LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİNDE BİR UYGULAMA**

**RAMAZAN ÇELİK**

**İŞLETME  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi ERKAN NUR**

**Şanlıurfa  
2025**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                                                              | i   |
| ABSTRACT .....                                                                                          | ii  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                                                                   | iii |
| ÇİZELGELER DİZİNİ .....                                                                                 | iv  |
| 1. GİRİŞ .....                                                                                          | 1   |
| 1.1. LİDERLİK TARZLARI .....                                                                            | 2   |
| 1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları .....                                                               | 2   |
| 1.1.2. Liderlik Kuramları .....                                                                         | 5   |
| 1.1.2.1. Liderlikte Özellikler Kuramı .....                                                             | 6   |
| 1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı .....                                                              | 8   |
| 1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....                                           | 8   |
| 1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....                                             | 9   |
| 1.1.2.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli .....                                                       | 10  |
| 1.1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel (Managerial Grid) Izgarası .....                               | 10  |
| 1.1.2.2.5. McGregor X ve Y Kuramı .....                                                                 | 11  |
| 1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı .....                                                                 | 12  |
| 1.1.2.3.1. Fiedler Etkin Liderlik Modeli .....                                                          | 13  |
| 1.1.2.3.2. House Yol-Amaç Liderlik Kuramı .....                                                         | 14  |
| 1.1.2.3.3. Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....                                               | 16  |
| 1.1.3. Güncel Liderlik Tarzları .....                                                                   | 16  |
| 1.1.3.1. Katılımcı Liderlik .....                                                                       | 16  |
| 1.1.3.2. Destekleyici Liderlik .....                                                                    | 17  |
| 1.1.3.3. Araçsal Liderlik .....                                                                         | 18  |
| 1.2. İNOVASYON .....                                                                                    | 19  |
| 1.2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı .....                                                                | 19  |
| 1.2.2. İnovasyon Kaynakları .....                                                                       | 22  |
| 1.2.3. İnovasyon Çeşitleri .....                                                                        | 23  |
| 1.2.3.1. Ürün İnovasyonu .....                                                                          | 24  |
| 1.2.3.2. Süreç İnovasyonu .....                                                                         | 25  |
| 1.2.3.3. Örgütsel İnovasyon .....                                                                       | 26  |
| 1.2.3.4. Kademeli İnovasyonu .....                                                                      | 27  |
| 1.2.3.5. Pazarlama İnovasyonu .....                                                                     | 28  |
| 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR .....                                                                              | 30  |
| 2.1. Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik ve Araçsal Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar ..... | 30  |
| 2.2. İnovasyon ile İlgili Yapılmış Çalışmalar .....                                                     | 32  |
| 3. GEREÇ VE YÖNTEM .....                                                                                | 37  |
| 3.1. Araştırma Problemi ve Hedefi .....                                                                 | 37  |
| 3.2. Araştırmanın Önemi ve Literatüre Katkısı .....                                                     | 37  |
| 3.3. Araştırma Modelinin Belirlenmesi ve Hipotezlerin Geliştirilmesi .....                              | 37  |
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi .....                                                                         | 39  |
| 3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                           | 39  |
| 3.4.2. Veri Toplama Araçları .....                                                                      | 40  |
| 4. BULGULAR .....                                                                                       | 41  |
| 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları .....                               | 41  |
| 4.2. Uygulanan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerlendirmesi .....                              | 42  |
| 4.3. Ölçüm Araçlarına İlişkin Normallik Analizi Bulguları .....                                         | 45  |
| 4.4. Ölçüm Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                           | 47  |
| 4.5. Ölçüm Araçlarına İlişkin Basit Doğrusal Korelasyon Analizi Bulguları .....                         | 48  |
| 4.6. Ölçüm Araçlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....                                         | 50  |
| 4.7. Demografik Özelliklere Dayalı Gruplar Arası Fark Analizleri .....                                  | 52  |
| 4.7.1. İki Grup Arasındaki Farklılıkların t-Testi ile Analizi .....                                     | 52  |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 4.7.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları ..... | 57 |
| 5. TARTIŞMA .....                                        | 62 |
| 6. SONUÇLAR .....                                        | 63 |
| 7. ÖNERİLER .....                                        | 68 |
| KAYNAKLAR .....                                          | 69 |
| ÖZGEÇMİŞ .....                                           | 78 |

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### İŞLETMELERDE UYGULANAN LİDERLİK TARZLARININ İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞANLIURFA İLİNDE BİR UYGULAMA

RAMAZAN ÇELİK

HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi ERKAN NUR  
Yıl: 2025, Sayfa : 78

Bu araştırmanın temel amacı, Şanlıurfa ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmektir. Çalışmanın bir diğer amacı ise katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum ve yaş) doğrultusunda, liderlik tarzı algıları ve inovasyon düzeylerinde anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli çerçevesinde desenlenmiş olup örneklem grubunu, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen ve hizmet sektöründe çalışan toplam 406 birey oluşturmaktadır. Veriler, hem çevrim içi (online) hem de yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 27 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığı, Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve kullanılan ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, veri setinin normalliğini değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiş ve verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın temel sorularını yanıtlamak amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının; katılımcı, destekleyici ve araçsal liderliğin, inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, demografik değişkenlere bağlı olarak farklılıkların analizinde kullanılan Bağımsız Örneklem t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni açısından liderlik tarzı algıları ve inovasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, medeni durum ve yaş grupları açısından bazı değişkenlerde kısmen anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Liderlik, İnovasyon, Hizmet Sektörü

## **ABSTRACT**

### **MASTER THESIS**

#### **THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES APPLIED IN BUSINESSES ON INNOVATION: AN APPLICATION IN ŞANLIURFA PROVINCE**

**RAMAZAN ÇELİK**

**HARRAN UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE EDUCATION  
BUSINESS**

**Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. ERKAN NUR  
Year: 2025, Page : 78**

The main purpose of this study is to analyze the effect of leadership styles perceived by employees working in businesses operating in the service sector in Şanlıurfa province on innovation levels. Another purpose of the study is to reveal whether there are significant differences in leadership style perceptions and innovation levels in terms of the demographic characteristics (gender, marital status, and age) of the participants. The study was designed within the framework of the screening model, one of the quantitative research methods, and the sample group consists of a total of 406 individuals working in the service sector, determined by the convenience sampling method. Data were collected through both online and face-to-face survey methods. The obtained data were analyzed using the SPSS 27 package program. The internal consistency of the scales was tested with Cronbach's Alpha coefficient, and it was determined that the measurement tools used were highly reliable. In addition, skewness and kurtosis values were examined to evaluate the normality of the data set, and it was determined that the data complied with the normal distribution. According to the results of the linear regression analysis conducted to answer the main research questions, it was revealed that the leadership styles perceived by the employees—participative, supportive, and instrumental leadership—had a statistically significant and positive effect on innovation levels. In addition, according to the results of the Independent Sample t-test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) used in the analysis of differences based on demographic variables, no significant difference was found in leadership style perceptions and innovation levels in terms of gender. However, partially significant differences were found in some variables in terms of marital status and age groups.

**KEYWORDS:** Leadership, Innovation, Service Sector

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Şekil 3.1. Araştırma Modeli ..... | 38 |
|-----------------------------------|----|

## ÇİZELGELER DİZİNİ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Çizelge 1.1. Liderlik Kavramı Ekseninde Yapılmış Öncü Tanımların Kronolojik Gösterimi<br>(Nur ve Küçük, 2024). .....         | 3  |
| Çizelge 1.2. McGregor'un X ve Y kuramına göre lider davranışları (Mert Şencan, 2015, s.54).<br>.....                         | 12 |
| Çizelge 1.3. İnovasyon Kaynakları (Şahinli ve Kılınç, 2013, s.337). .....                                                    | 22 |
| Çizelge 4.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Demografik Bulgular .....                                                     | 41 |
| Çizelge 4.2. Liderlik Tarzları ve İnovasyon Ölçeklerine İlişkin AFA Sonuçları .....                                          | 42 |
| Çizelge 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizlerine İlişkin<br>Bulgular .....                    | 44 |
| Çizelge 4.4. Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....                              | 46 |
| Çizelge 4.5. İnovasyon Ölçeği Maddelerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....                                      | 46 |
| Çizelge 4.6. Ölçüm Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları .....                                                 | 47 |
| Çizelge 4.7. Ölçüm Araçlarına Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları .....                                                     | 49 |
| Çizelge 4.8. Ölçüm Araçlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulgu Tablosu .....                                                  | 50 |
| Çizelge 4.9. Medeni Durum Açısından Gruplar Arası Farklılıkların t-Testi ile<br>Değerlendirilmesi .....                      | 53 |
| Çizelge 4.10. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları .....                             | 55 |
| Çizelge 4.11. : Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların<br>Homojenliği .....            | 58 |
| Çizelge 4.12. Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığı Belirlemeye Yönelik Anova ve<br>Welch Testi Analizleri .....    | 59 |
| Çizelge 4.13. Yaş Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Games-Howell ve<br>Scheffe Testi) Analiz Tablosu ..... | 59 |



## 1. GİRİŞ

Günümüzde teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim ve başta iletişim olmak üzere birçok sınırı ortadan kaldıran küreselleşme olgusu, çalışanların fikir ve düşüncelerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında serbest dolaşımına daha fazla olanak tanımakta; bu durum da inovatif girişimlerin önünü açmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon çağdaş çalışma yaşamının kaçınılmaz bir gerçeği hâline gelmiştir. Zira günümüzde sahip olunan birçok teknolojik faaliyetin temelinde inovasyon yer almaktadır.

Küresel boyutta değişiklik gösteren teknoloji ve sosyo-ekonomik şartlar, organizasyonların günümüz koşullarına ayak uydurabilmelerinde oldukça önemli bir zorunluluğu beraberinde getirerek, örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarını büyük oranda etkilemiştir. Bu değişim ve dönüşüm, organizasyonun tüm süreçlerini aynı hızda değiştirip dönüştürmek için inovasyon yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde organizasyonların büyümesindeki en önemli faktör inovasyonu başarılı bir biçimde uygulayıp yürütmektir. Bu başarı ise ancak uygun bir liderlik tarzı ile mümkün olabilmektedir. Bir örgütte bulunan lider konumundaki yöneticiler; doğru yer ve zamanda doğru kişileri bulunduran inovatif düşünceye açık kişilerden oluşmalıdır. Bu yöneticiler, çalışanları etkileyip harekete geçiren ve onların verimliliklerini sağlayan ve örgütü amaçlarına ulaştırmayı hedefleyen liderlerdir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında, liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin oldukça fazla sayıda ve çeşitli çalışmalarda ele alınmış olması şaşırtıcı bir durum değildir. Nitekim liderlik ve inovasyon kavramlarının karmaşık doğası gereği genel anlamda aralarındaki ilişkinin bir çalışma üzerinden belirlenmesi de oldukça zordur. Bu nedenle bu tez çalışmasının odak noktası liderlik tarzları ile inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi olmuştur.

Bu çalışmada, işletmelerde benimsenen liderlik tarzlarının inovasyon üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde analiz etmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda gerekli veriler, Şanlıurfa'da faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Ayrıca bu çalışma, ilgili literatürdeki kavramsal ve ampirik boşlukları dikkate alarak, örgütlerin inovatif düşünce tarzlarını geliştirmek adına benimsemeleri gereken strateji ve uygulamalara ilişkin önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve liderlik kavramları ele alınarak, liderlik kuramları ve liderlik tarzları

ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. İkinci bölümde, inovasyon kavramına odaklanılarak inovasyonun kaynakları ve çeşitleri detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, yöntemi, veri toplama aracı, kullanılan ölçekler, yapılan analizler ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Çalışma, aynı zamanda bulguların tartışılması, sonuçlar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler ile tamamlanmıştır.

## **1.1. LİDERLİK TARZLARI**

Bu bölümde, lider ve liderlik kavramları kavramsal ve teorik çerçevede ele alınarak tanımlanacaktır. Ardından, literatürde geniş yer bulan liderlik kuramları kapsamında özellikler kuramı, davranışsal ve durumsal kuram ayrıntılı olarak incelenecektir. Devamında, farklı bağlamlarda ortaya konulan liderlik tarzları açıklanarak, bu tarzların işletmeler ve örgütler üzerindeki etkilerine değinilecektir. Son olarak, konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazında gerçekleştirilen teorik ve ampirik çalışmalar incelenerek, mevcut literatürdeki eğilimler, bulgular ve araştırma boşlukları ortaya konulacaktır.

### **1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramları**

Tarihi birkaç yüzyıl öncesine uzanan lider ve liderlik kavramlarının kökenleri, Anglo-Sakson öncesi kültüre dayanmaktadır. Kelimenin kökeni esasen “seyahat etmek” anlamına gelen “loedan” veya “lithan” olan “lead” kelimesinden gelmektedir (Toor ve Ofori 2008, s. 62). Lider kavramı genellikle, içinde yaşanan toplumun belirlediği hedef ve amaçlara ulaşılmasında etkili olan, toplumu yönlendirme kabiliyetine sahip ve çalışmaları ile bulunduğu topluma enerji veren bireyler için kullanılmaktadır (Kırmaz, 2010, s. 207).

Lider, içinde bulunduğu topluma yol ve yön gösterip onları etkileyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanım, tatmin edici olmamanın yanında bir gizemi doğurarak liderlik konusunu insanlığın ilgi ve merak odağı haline getirmiştir. Tarih kitaplarında grupları yönlendiren liderlerin, bir taraftan büyük kurtuluş hikâyeleri yazarken; öte taraftan da büyük katliam ve savaşların başkahramanı olduğu ve hatta hem yenilmez imparatorluklar kuran kişiler oldukları hem de yenilmez denen imparatorlukları yenen kişiler oldukları görülmüştür. Tarihte büyük değişim ve dönüşümlere yol açtıklarından liderler; bazen asker, bazen devlet başkanı bazen de çok farklı kimliklerle kendilerini göstermişlerdir. Dolayısıyla liderlerin nasıl bir kimlik ile tanımlandıkları, bireyleri etkileme şekilleri ile sahip oldukları kabiliyet ve davranışlar da farklılık gösterebilmektedir (Mert Şencan, 2014, s. 8).

Liderler, bir organizasyonun beşeri ve mali kaynaklarının doğru yer ve zamanda, uygun şartlarda kullanımını, organizasyonda stratejik planlama kültürünün oluşumunu ve organizasyonun amaç ve hedefleri için harekete geçilmesini sağlama hususunda önemli bir rol oynamaktadırlar (Bozlağan ve Akçakaya, 2016, s. 105). Liderlik, bir süreç olarak görülmektedir ve belirli şartlarda bireysel ya da örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek adına çalışanların yönlendirilmesini içermektedir. Ayrıca liderler, yapılması gerektiğine inandıkları şeyleri başkalarına istekle yaptırabilme yeteneğine sahip kişilerden oluşmaktadır (Pehlivan, 2019, s. 292).

Liderlik kavramı, insanoğlunun topluluk halinde yaşaması ile kendini göstererek insanlığın ilgisini üzerine çekmiştir. Bu durumun nedeni, toplumda bazı bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için farklılaşıp diğerlerini etkileme yolunun kullanılmasıdır (Adair, 2012, s. 131). Sosyal bilimlerde hem tarihsel araştırmalar hem de siyaset bilimi ile davranış bilimleri araştırmaları doğrudan veya dolaylı bir şekilde liderlik kavramına odaklanmışlardır. Ancak yine de hangi liderlik kuramının diğerlerinden daha etkili olduğu sorusuna verilen yanıtlar bir tarafa, liderliğin genel kabul gören bir tanımının olmadığı vurgulanmaktadır (Luthans ve Doh, 2018, s. 470). Bu nedenle aşağıda yer alan Tablo 1’de, liderlik ile ilgili yapılmış olan genel tanımlamalara yer verilmiştir.

**Çizelge 1.1.** Liderlik Kavramı Ekseninde Yapılmış Öncü Tanımların Kronolojik Gösterimi (Nur ve Küçük, 2024).

| Yazar/Yazarlar                               | Kavrama İlişkin Tanımlar                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Cooley, 1902'den akt; Akyüz, 2018, s. 50)   | "Liderlik, sosyal bir hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir."                                                                                                                            |
| (Mumford, 1906'dan akt; Ronald, 2014, s. 53) | "Liderlik, sosyal hareketlerin kontrolünün sağlanması aşamasında, grup içerisinde bir kişinin ön plana çıkmasıdır."                                                                             |
| (Bogardus, 1934)                             | "Liderlik, sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir." |
| (Stogdill, 1950, s. 3)                       | "Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir."                                                                                                        |
| (Hemphill ve Coons, 1957)                    | "Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla grup aktivitelerini yönlendirme davranışlarıdır."                                                                                            |
| (Bass, 1960)                                 | "Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, yetenek ve bilgilerinin toplamıdır."               |
| (Stogdill, 1974)                             | "Liderlik, karşılıklı davranış ve düşünce işbirliği ile yapıyı harekete geçirme ve bunu uzun süre devam ettirmektir."                                                                           |
| (Katz ve Kahn, 1978)                         | "Liderlik, örgüt çalışanlarını daha fazla performans göstermeye yönlendirecek etki fazlalığı oluşturmaktır."                                                                                    |
| (Deitzer vd., 1979, s. 196)                  | "Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçları gerçekleştirmek amacıyla, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve onları yönlendirme sürecidir."         |
| (Davis, 1988, s. 141)                        | "Liderlik, belirlenen hedefler doğrultusunda izleyicileri yöneltmeye ikna etme işidir."                                                                                                         |
| (Hellriegel ve Slocum, 1992)                 | "Liderlik, hedefe giden süreçte örgüt üyelerini etkileme, güdüleme ve yönlendirmeye çalışma becerisidir."                                                                                       |
| (Rost, 1995)                                 | "Liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir."                                                                         |
| Cooper, 2003, s. 17)                         | Liderlik, belirli bir amaca yönelik grup üyelerinin çabalarını planlama, motive etme ve kontrol etme işidir."                                                                                   |
| (Yukl, 2010, s. 3)                           | "Liderlik, grup üyeleri arasından birinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek maksadıyla grup faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme sürecidir."                                              |
| (Hendrikz ve Engelbrech, 2019, s. 2)         | "Liderlik, vizyonları ifade etmek, değerleri somutlaştırmak ve işlerin başarılabileceği ortamı yaratmaktır."                                                                                    |

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, liderliğin bir grup içindeki faaliyetleri ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirme süreci, örgütsel direktiflere mekanik itaati aşan bir bağlılık oluşturma, organize bir grubun faaliyetlerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileme süreci, bireylerin ortak amaçlarını anlamlandırarak onlara yönelik bağlılık geliştirmelerini sağlama ve bir bireyin diğerlerini örgütsel hedeflere katkı sağlamaları yönünde etkileme ve motive etme yetkinliği olarak ele alındığı görülmektedir (Yukl, 2018, s. 3). Bununla birlikte etkili bir liderde, yapılan tanımlamalar ve üstlendikleri sorumluluklar itibari ile bazı özellikler aranmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eroğlu, 2014):

Lider, kendi özelliklerinin farkında olup sürekli bir biçimde gelişim gösterendir.

Lider, birlikte çalıştığı astlarını iyi tanıyıp onların gelişimlerine katkıda bulunandır.

Lider, yaptığı işin ehli olup sorumluluklarını yerine getirendir.

Lider, verdiği kararların akılcı ve uygulanabilir olmasına dikkat edendir.

Lider, zaman yönetimini iyi yapabilendir.

Lider, astları ile iletişimini açık tutabilen ve verilen kararlara onları da dâhil edebilendir.

Lider, grup üyelerine öncülük eden ve gerektiğinde onlara danışmanlık yapabilendir.

Lider, sorunlar karşısında hazırlıklı olabilen ve bu sorunlara hızlı bir şekilde çözüm yolları üretebilendir.

Lider, verilen kararların arkasında durarak sonuçlarını olumlu veya olumsuz üstlenebilendir.

Lider, iş bölümü yaparken astlarını bu doğrultuda belirleyip onların yeteneklerine göre görevler verebilendir.

Lider, gerekirse astlarına da sorumluluklar vererek onların sorumluluk duygusu kazanmalarını sağlayabilendir.

Lider, grubu etkileyebilen ve motive edici şekilde davranabilendir.

### 1.1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik alanında öne sürülen ve zamanla eksiklikleri giderilerek geliştirilen başlıca liderlik kuramları, üç temel başlık altında incelenmektedir. Bunlar; liderin kişisel özelliklerine odaklanan özellikler kuramı, liderin sergilemesi gereken davranışları ele alan davranışsal kuram ve farklı durum ve koşullara bağlı olarak değişen liderlik yaklaşımlarını benimseyen durumsal kuramdır.

Bu bölümde, söz konusu liderlik kuramları ayrıntılı bir şekilde ele alınarak, her bir kuramın temel varsayımları, liderlik anlayışı ve örgütsel bağlamdaki yeri açıklanacaktır. Ayrıca, bu kuramların teorik çerçevesi ve literatürde nasıl ele

alındığına dair kapsamlı bir değerlendirme sunulacaktır.

#### 1.1.2.1. Liderlikte Özellikler Kuramı

Yoğun olarak, 1930-1940 yıllarında üzerinde durulan özellikler kuramı, liderlik konusunda ele alınan ve geliştirilen en eski ve ilk teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuram, bireyin liderlik yapabilmesi ya da lider olabilmesi için doğuştan bu özelliklere sahip olması gerektiğini savunur (Metin, 2019, s. 17). Hatta yapılan çalışmalarda, “Liderler lider olarak mı doğarlar, yoksa daha sonra mı lider olurlar?” sorusuna liderlerin doğuştan lider oldukları yanıtı ile karşılanarak kuramın temeli oluşturulmuştur. Ayrıca bu çalışmalarda, genel olarak liderlerin kişisel özellikleri ön planda tutulmuştur (Nahavandi, 2010).

Liderlik kavramının akademik araştırmalara konu olmasında bilinen en eski kuram, Thomas Carlyle’ın “Büyük Adamlar Okulu” kuramı olarak kabul edilmektedir. Bu kuramı araştırmacılar tarafından Platon ve Antik Yunan’a dayandığı düşünülmekte ve özellikler kuramına temel oluşturduğu ifade edilmektedir (Hogg ve Vaughan, 2006, s. 5).

Özellikler kuramı, liderlerin bireysel kabiliyetlerinin, fiziksel ve kişilik özelliklerinin, grubundan farklı olduğunu ve bu farklılıkların bireyin lider kimliğini taşımasının tek nedeni olduğunu varsaymaktadır. Bulunan yerin benzer olduğu koşullarda, liderin davranışı ile grup arasındaki fark grup üyelerinin bireysel özellikleriyle açıklanırken; farklı bir ortamda lider ile grup üyeleri arasındaki davranış biçimleri farklılıkları liderlerin bireysel özellikleriyle açıklanamamaktadır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 282).

Özellikler kuramında liderlik yeteneğinin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan oluşan bir özellik mi olduğu sorusu önem taşımaktadır (Pazarbaş, 2012). Bu ayrımı yapabilmek için kuram, liderlik özelliklerini Kalıtsal Değerler Teorisi ve Sonradan Kazanılan Değerler Teorisi olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Barutçugil, 2014, s. 30-31):

Kalıtsal Değerler Teorisi: Uzun yıllar boyunca geniş kabul gören bu yaklaşım, bazı bireylerin doğuştan liderlik vasıflarına sahip olduğu ve bu yetilerin sonradan kazanılamayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu düşüncenin etkili olduğu dönemlerde, toplumda mevcut olan keskin sınıf ayrımları da bu anlayışı pekiştirmiş; yalnızca belirli bir soydan gelen kişilerin lider olabileceği, bunun dışındaki bireylerin

ise liderlik niteliği taşıyamayacağı yönünde güçlü bir inanç geliştirilmiştir.

Kazanılan Değerler Teorisi: Yaşanılan sosyal ve ekonomik değişimler sonrası alt sınıflara mensup olan kişilerden de topluma yön veren liderlerin ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. Bu durum herhangi bir bireyin; eğitim, görgü ve deneyim gibi faktörler ile liderlik özelliği kazanılabileceğini göstermiştir.

Özellikler kuramı, kişiyi farklılıklara yönlendirerek öz-güven, dışa dönüklük, duygusal doygunluk gibi bireysel niteliklerinin yanı sıra başarı, saygınlık, güç ve özgürlük gibi sosyal olgulardan oluşmaktadır (Yukl, 2018, s. 136). Bunun yanı sıra kurama göre bir liderde olması gerekli olan nitelikler şu şekilde özetlenmiştir (Nahavandi, 2010):

Kapasite: Zekâ, uyanıklık, kabiliyet, özgün olma, yargılama.

Başarı: Akademik zekâ, bilgiyi kullanabilme kabiliyeti, fiziksel yeterlik.

Sorumluluk: Güvenirlik, inisiyatif alma becerisi, ısrarcılık, özgüven.

Katılım: Aktif olma, sosyal kabiliyet, ekip çalışmasına yatkın olma.

Statü: Sosyal ve ekonomik düzey, popülerlik.

Durum: Zihinsel seviye, astlarla ilişki.

Özellikler kuramının ortaya çıkışından sonraki 20-30 yıllık süreçte, liderin doğuşu, etkinliği ve kariyer ilerlemesi gibi çeşitli değişkenlerle liderlik özellikleri ve yetenekleri arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak bu çalışmalar, bazı faktörlerin liderin etkililiğini artırdığını ortaya koymakla birlikte, bu faktörlerin liderlik başarısını kesin olarak garanti etmediğini göstermiştir. Daha spesifik olarak, belirli bir özelliğe veya özelliklere sahip olan bir liderin bir koşulda etkiliyken, farklı bir koşulda etkisiz olabileceği görülmüştür (Yukl, 2018, s.137). Bu nedenle özellikler kuramı bir çok yönden eleştirilmektedir. Bununla beraber yapılan çalışmalar hem metodolojik olarak hem de kuramsal temel eksikliğinden dolayı eleştirildiği için son 20 yıldan fazla süredir etkin olan liderlerin özellikleri olduğu görüşü kabul edilmiştir (McShane ve Von Glinow, 2016, s. 216). Ancak yine de özellikler yaklaşımı, lider kişilerle lider olmayan kişiler arasındaki farklılıkların neler olduğunu açıklaması açısından yeterli görülmediği için konu

bağlamında çalışmalar yapan araştırmacılar, liderlik davranışları üzerine yoğunlaşmışlardır (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s. 282).

### 1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler kuramının lideri tanımlamak için yeterli görülmemesi üzerine liderin kişisel özelliklerini ve davranışlarını daha net tanımlayabilmek ve anlamlandırabilmek için araştırmacılar yeni çalışmalara yönelerek davranışsal liderlik çalışmaları yapmaya başlamışlardır (Güney, 2012, s. 371). Davranışsal liderlik kuramında, liderin bireysel özelliklerinden çok davranış tarzları üzerinde durulmaktadır. Bu kuramı benimseyen araştırmacılar, liderin başarılı olmasındaki temel sebebi, liderin yer aldığı grupta bulunan diğer kişilerle olan ilişkilerinin niteliği ve aynı zamanda liderlik yaparken sergilediği davranış biçimi şeklinde görmektedirler. Ayrıca bu araştırmacılar liderin, astlarıyla iletişim şeklini, grupsal amaçları belirleme şeklini, kararları verme biçimini, yetki devrini yapması ya da yapmamasını, planlama ve kontrol biçimi gibi tutum ve davranışları, liderin etkililiğini ortaya koyan en önemli etkenler olarak değerlendirmişlerdir (Tunçer, 2012, s. 299). Bu nedenle davranışsal kuramda, liderin kendisi kadar grup üyelerine de ağırlık vermesi gerekliliği savunulmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalardan “Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları”, “Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları”, “Likert Sistem 1-4 Yaklaşımı”, “Blake ve Mouton Yönetim Matrisi” ve “McGregor’un X ve Y Kuramı” değerlendirilmiştir. Söz konusu çalışmalar aşağıda detaylıca ele alınmıştır.

#### 1.1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

İkinci Dünya Savaşı sonrası gerçekleştirilen en önemli liderlik araştırması çalışmalarından birisi Edwin Fleishman ve Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki arkadaşları tarafından yürütülmüştür (Ivancevich vd., 2014, s. 439). 1945'te başlayan bu çalışmada, başta askeri ve sivil olmak üzere pek çok yöneticiyle gerçekleştirilerek çalışanların lider kavramını nasıl tanımlandıklarının belirlenmesi amacı güdülmüştür. Araştırma sonucunda, liderlerin bulunduğu grup üyelerine karşı kişiyi dikkate alan davranışlarda bulunması çalışan devir hızını ve iş devamsızlığını azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ve liderin davranışlarında inisiyatifi temel almasının ise grup üyelerinin performanslarını arttırdığını belirlemişlerdir (Koçel, 2015, s. 679).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları başlarda binin üzerinde boyut ile başlamış ancak yapılan araştırmalar ile çalışanlarca en çok tanımlanan iki liderlik



davranışı boyutuna kadar daraltılmıştır. Söz konusu boyutlar, “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” olarak isimlendirilmiştir.

Yapıyı harekete geçirme: Liderlerin örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için astlarının ve kendisinin rolünü şekillendirip tanımlamasıdır.

Anlayış: Lider-çalışan ilişkisinde karşılıklı güvenin olması, astların fikir ve düşüncelerine önem verilmesi ve duygularının dikkate alınmasıdır.

Yapıyı harekete geçirme duygusu yüksek olan liderler, amaç ve hedeflere ulaşılmasını benimseyip astlarından açıkça tanımlanan performans düzeylerinin devamlılığını ve işlerin son teslim tarihinden daha önce yerine getirilmesini isterken; anlayış standardı yüksek olan liderler de astlarının bireysel problemleri ile ilgilidir. Bu liderler, astlarına dostça yaklaşır ve onlara karşı eşit mesafededir. Ayrıca bu tarz liderler, astlarına her zaman destek ve önem verirler (Robbins ve Judge 2017, s. 380).

#### 1.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarının yapıldığı esnada, Michigan Üniversitesindeki bir grup araştırmacı da “Prudential Insurance Company”de verimliliği yüksek ve düşük olan 12 grup ile liderlik araştırmaları yapmışlardır (Luthans, 2011, s. 418). Araştırmacılar, birey merkezli liderlikte, lider ile astlarının karşılıklı bir biçimde doğruluk ve saygı içinde olmasını ve astların duygularının dikkate alınmasının önem taşıdığına vurgu yapmışlardır. Lider, ekip çalışmalarında birlikteliği geliştirebilmek için astlarının yapılan işten tatmin duymaları hususunda uğraşmaktadır. Temel düşüncesi, astların sosyal ve duygusal gereksinimlerinin karşılanıp, yetkisini astlarına devredebilmekte, astlarının bireysel gelişim ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 91-92).

Bu çalışmalarda araştırmacılar, etkin olan lideri ve etkin olmayan lideri ayırt edebilmek amacıyla belirlenen davranışlar çerçevesinde lider davranışlarını, “işe dönük lider” ve “kişiye dönük lider” olmak üzere iki boyutta ele almışlardır.

İşe dönük lider, başarıyı sağlamak için otorite kullanıp yetkiyi elinde tutmakta ve iş ile görev tanımlarını ayrıntıları ile planlayıp astlarına sıkı bir denetim uygulamaktadır.

Kişiye dönük lider ise astlarına yetki devredip denetimi sağlamak ve bu

şekilde başarıyı planlamaktadır. Burada lider, amaç ve görevlerin belirlenmesine ilişkin kararlarda astların aktif katılımını sağlayıp onların güven ve saygı standartlarında performans göstermelerine olanak tanımaktadır (Şimşek vd., 2007, s. 190).

#### 1.1.2.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderliği davranış yönünden ele alan diğer bir araştırma da Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yaptığı, "Sistem 4 Modeli/Destekçi Liderlik Kuramı" çalışmasıdır. Bu çalışmada araştırmacının temel amacı, yönetim felsefesi ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkinin örgütsel performans ile iş tatmini düzeylerinin artırılmasına etkisini incelemektir (Barutçugil, 2014, s. 35). Likert'in araştırması sonucunda, liderlik ile performans ilişkisini belirleyen üç değişken olduğu tespit edilmiştir. Bunlar (Zel, 2011, s. 131):

Durumsal değişkenler: Bunlar gelişmelere etki eden bağımsız değişkenleri kapsamaktadır. Örgüt yapısı, politikalar, kişisel özellikler gibi sadece yönetim kontrolünde olan değişkenlerdir.

Ara değişkenler: Bireyler arası ilişkileri, iletişim ve karar vermeyi etkileyen değişkenleri kapsamaktadır. Performans hedefleri, isteklendirme tedbirleri, tutum ve davranışlar örgüt ortamını yansıtan değişkenlerdir.

Sonuç değişkenleri: Verimlilik, hizmet, maliyet, nitelik ve kazanç gibi örgüt çıktısı olan bağımlı değişkenlerdir.

#### 1.1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel (Managerial Grid) İzgarası

Yönetim İzgarası, yönetim felsefesini baz alan bir uygulama olarak nitelendirilmektedir. Yöneticilerin en çok karşılaştığı "insanları önemsemek" ve "üretim kaygısı" hususunda alınacak tedbirler ile yerine getirilecek davranışları dengelemeyi amaçlayan bir ikilemi içermektedir. Bu izgara, liderin üretim ve çalışanlardan kaynaklanabilecek beş farklı yönetim şeklini tasvir etmektedir. Organizasyonu geliştirmek amacıyla bir temel oluşturduğu belirtilen yönetim izgarası, bu beş farklı yönetim şekli ile temelde üç ana amacı sağlamaya ilişkin bir programı yansıtmaktadır. Bunlar; "her yöneticinin tarzının bir öz değerlendirmesi", "ekip etkinliğinin ayrıntılı ve tekrarlanan bir değerlendirmesi" ve "büyük örgütsel sorun alanlarının teşhis edilmesi" şeklinde sıralanmaktadır (Musgrave 1970, s. 4).

Blake ve Mouton ızgarası olarak isimlendirilen çalışmada araştırmacılar, yöneticilerin davranışlarını açıklayabilmek adına kullanılmak üzere beş farklı liderlik şeklini içeren 9X9'luk “Yönetim Tarzı Izgarasını” geliştirmişlerdir. Söz konusu liderlik tarzları, “cılız liderlik”, “görev liderliği”, “şehir kulübü liderliği”, “orta-yolcu liderlik” ve “ekip liderliği” olarak isimlendirilmektedir.

**Cılız Liderlik (1.1):** Yapılan işin başarılı olması ve grup üyelerinin örgütsel doyuma ulaşması için minimum çaba gösteren liderlik tarzıdır.

**Görev Liderliği (9.1):** Bu liderlik tarzında astlar birer üretim aracı olarak görülmekte, insani ilişkiler önemli görülmemekte ve göreve dönüklük esas alınmaktadır. Burada lider, önceden belirlenmiş olan örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması için örgütteki iş koşullarını en yüksek düzeyde verimlilik sağlayacak şekilde düzenlemektedir.

**Şehir Kulübü Liderliği (1.9):** Grup üyelerinin mutlulukları ve güvenliklerinin sağlanması sayesinde astların verimliliğinin artacağı düşüncesi üstüne inşa edilen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, kişiler arası ilişkiler son derece önemli görülmektedir.

**Orta-Yolcu Liderlik (5.5):** Bu liderlik tipinde, astlarının moralini yüksek tutulmasına çaba gösteren lider hem insani ilişkiler hem de üretime eşit bir biçimde ağırlık veren bir tarz benimsemektedir.

**Ekip Liderliği (9.9):** Bu liderlik tarzında lider hem insani ilişkilere hem de işe maksimum düzeyde önem vermektedir. Gerek insan odaklı davranışları gerekse de üretim odaklı davranışlarıyla ön planda olan bu tarz lider için organizasyon içi güven ve saygı oldukça önemlidir. Organizasyondaki uyumsuzlukların çözümü için tarafların karşılıklı bir biçimde anlaşarak problemlere ortak çözümler üretmesi üzerinde durulmaktadır. Araştırmalar sonucunda, bu liderlik tarzının en ideal liderlik tarzı olduğu belirtilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004, s. 155-156).

#### **1.1.2.2.5. McGregor X ve Y Kuramı**

McGregor'un X ve Y Teorisi, liderlerin astlarına yönelik sergilediği davranış kalıplarının gözlemlenmesiyle geliştirilmiştir. Bu kuramda, X Teorisi liderlerin olumsuz varsayımlar ve kontrole dayalı yönetim anlayışını temsil ederken; Y Teorisi, çalışanlara yönelik olumlu beklentileri ve katılımcı bir yönetim yaklaşımını ifade

etmektedir. Çünkü McGregor, insan davranışlarının doğasını irdelerken pozitif ve negatif yönleri ile ele almaktadır (Lussier ve Achua, 2010). McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi kapsamında lider davranışlarına ilişkin temel özellikler, çizelgede özetlenmektedir (Mert Şencan, 2015, s. 54):

**Çizelge 1.2.** McGregor'un X ve Y kuramına göre lider davranışları (Mert Şencan, 2015, s.54).

| X Kuramı                                                               |                                                                                                                  | Y Kuramı                                                                                   |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Çalışanlar                                                             | Otoriter Lider                                                                                                   | Çalışanlar                                                                                 | Demokratik Lider                                             |
| Çalışanlar iş yapmayı sevmeyi ve işten kaçarlar.                       | Astlarını çalışmaya zorlar.                                                                                      | Çalışanlar için iş yapmak dinlenmek kadar doğaldır.                                        | Astları çalışmaya zorlamaz aksine gruba dâhil olur.          |
| Çalışanlar sorumluluklarından kaçarlar.                                | Zor ve güçlü bir denetleme yapar.                                                                                | Çalışanlar öğrenmeye eğilimlidir ve şartlar oluşturulduğunda isteyerek sorumluluk alırlar. | Astlar amaca ilişkin çalışmalarda kendi kendini denetlerler. |
| Çalışanlar için önemli olan sorumlulukları değil kişisel çıkarlarıdır. | Örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirmek için astlar korkutulmalı hatta gerekli olduğunda cezalandırılmalıdır. | Çalışanların amaçlara yönelmesi, ödül ve başarıma isteğinin tatmininden kaynaklanır.       | Astların başarıları ödüllendirilir.                          |

Özetle, X kuramı düşüncesinde olan liderlerin “otoriter” ve “mücadeleci” şekilde davranışları beklenirken; Y kuramı düşüncesine sahip olan liderlerin ise “demokratik” ve “katılımcı” bir biçimde davranışları beklenmektedir (Koçel, 2015, s. 684).

### 1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen ve başka kişilerin davranışlarına etki etmeyi amaçlayan kişiler için diğerleri ile günlük iletişimlerinde daha etkin olabilmelerine yardımcı olmak adına tanımlanan bir liderlik anlayışıdır. Durumsal liderlik kuramının temeli, astların mevcut durumları ile olgunluk seviyeleri göz önünde bulundurularak liderin yerine getirmesi gereken yönlendirmesine (görev davranışı) ve sosyo-duygusal desteğinin (ilişki davranışı) miktarına dayandırılmaktadır (Hambleton and Gumpert 1982, s. 227).

Liderlik çalışmalarında liderliği, yalnızca liderin bireysel özellikleri ile ilişkilendirerek ve grup üyelerini de bu denkleme dâhil ederek liderin, astlarına karşı

davranışlarına bağlayıp tanımlamak yeterli görülmemiştir. Dolayısıyla önceki kuramlar tek bir en iyi liderlik tipinin tanımlaması yönünden eleştirilere maruz kalmıştır. Bu nedenle de yapılan sonraki araştırmalar, denkleme üçüncü bir değişken olarak “durum” ve “koşulları” dâhil etmiştir. Çünkü liderin varlığına duyulan gereksinim var olunan toplumda oluşan bazı problemlerin çözülmesi gerekliliğinden veya ulaşılmak istenen bir takım ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır (Başaran, 2004, s. 90).

Durumsal liderlik kuramcıları liderliğin; zaman, mekân ve şartların bir sonucu olarak ortaya çıktığına vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda araştırmacılar liderlik ile ilgili olarak iki hipotez geliştirmişlerdir. Bunlar (Bass 1990, s. 38-39):

Herhangi özel bir koşul liderlik niteliklerini belirlemede ve o koşul için lideri tanımlamada büyük bir rol oynamaktadır.

Herhangi bir kimsede belirli bir koşulun ortaya çıkaracağı liderlik özellikleri, o kimseyi geliştirip biçimlendiren önceki liderlik tecrübelerinin birbirini izleyen çıktılarını oluşturmaktadır.

Liderliği durumsal olarak açıklayan bu kurama göre liderin, etkililiğini belirleyen durumlara etki eden faktörler: Ulaşılması amaçlanan hedefin niteliği, grup üyelerinin kabiliyetleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve astlarının geçmiş deneyimleri olarak sıralanabilmektedir (Koçel, 2011, s. 584).

Alan yazın incelendiğinde, durumsal liderlik kuramları: “Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli”, “House Yol-Amaç Liderlik Kuramı” ve “Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kuramı” şeklinde üç başlık altında toplanabilmektedir. Söz konusu durumsal liderlik kuramlarına aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir.

#### **1.1.2.3.1. Fiedler Etkin Liderlik Modeli**

1967 yılında Fred Fiedler tarafından geliştirilen “Liderlik Etkililiği Kuramı”, örgüt performansının, liderlik tarzı ve durumsal iyilik arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu varsaymaktadır. Durumsal liderlik kuramları içinde en kapsamlı olarak görülen bu kuram, spor takımlarından askeri birliklere uzanan ve geniş bir kitlede tam 22 yıl süren bir araştırmanın sonucu olarak belirtilmektedir (Zel, 2011, s.143). Söz konusu araştırmadaki değişkenler aşağıda yer almaktadır (Fiedler 2018, s. 371-372):

Lider-Üye İlişkileri: Grup üyelerine bireysel anlamda çekici gelen ve bununla birlikte grubunca saygı duyulan lider önemli bir güç elde etmiştir. Daha spesifik olarak lider, astlarının güven ve sadakatini elde etmişse resmi konuma daha az gereksinim duymaktadır. Lider/üye ilişkileri değişkeni, genel olarak sosyo-metrik endeksler ya da liderin grubu veya astları lidere karşı iyi niyetli bir şekilde algılandığını gösteren grup atmosferi ölçeği aracılığı ile ölçümlenebilmektedir.

Görevin Yapısı: Görev genel olarak üstlerin otoritesini kapsayan ve bu üstlerden gelen bir emri ifade etmektedir. Görevi yerine getirmeyi reddeden astın, daha yüksek bir üst tarafından ceza almaya hazır olması gerekliliği ifade edilmektedir. Bununla beraber, bir görev emrine uymak yalnızca görev nispeten de olsa iyi yapılandırılmışsa mümkün olmaktadır. Dolayısıyla bir grubun yeni bir ürünü geliştirmek gibi yapılandırılmamış bir işte iyi bir performans sergilemeye zorlanamayacağı savunulmaktadır.

Pozisyonun Gücü: Liderin astları ile olan bireysel ilişkilerinden bağımsız bir biçimde liderlik bünyesinde var olan gücü ifade etmektedir. Bu değişken, resmi ya da geleneksel anlamda liderlerin emri altında olan; ödül ve cezaları, grup kurallarını, tüzükleri ile tanımlanan yetkiyi ve astları ile ilişkisinde kendisine sağlanan örgütsel desteği içermektedir.

Fiedler'in kullandığı bu liderlik ölçeği genel anlamda eleştirilere maruz kalmıştır. Çünkü bu üç durumsal kontrol değişkeninin hiyerarşik bir sistemde uygulanabileceğine ilişkin bilimsel bir ispat bulunamamıştır. Ayrıca lider-çalışan ilişkisi gerçek anlamda durumsal faktör olmak yerine liderin etkililiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (McShane ve Von Glinow, 2016, s. 223).

#### **1.1.2.3.2. House Yol-Amaç Liderlik Kuramı**

1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılan Yol-Amaç Liderlik Kuramı, etkin bir liderin astları için önemli olan istek ve gereksinimleri belirlemesine ve astlarının bu istek ve gereksinimlere ulaşmalarını sağlayacak yöntemleri bulmalarına yardımcı olmasını içermektedir (Kelez, 2008, s.91). Diğer durumsal liderlik kuramları gibi yol-amaç liderlik kuramı da değişkenlik gösteren çeşitli şartlarda liderin etkililiğini tahmin etmeye çalışmaktadır. Bu kurama göre lider, astlarının motivasyonuna, performans yeteneklerine ve memnuniyetlerine olumlu olarak etki etmektedirler (Ivancevich vd., 2014, s. 445).

Yol-amaç liderlik kuramı temelde, liderin bazı motivasyonel işlevlerinin olması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Kurama göre liderler (Downey vd., 1975, s. 254):

İstenilen ödüllere giden yolları açıklayıp örgüt hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için astlara bireysel ödülleri temin etmeli,

Başarılı örgüt performansına engel olan durumları ortadan kaldırarak astlara saygı ve destek gösterip bu süreçte gerçekleştirebilecek iş tatmini fırsatlarını iyileştirebilmek gibi unsurları gerçekleştirmelidir.

Yol-amaç kuramı, bir organizasyonda liderliğin doğru bir tanımının yapıldığı sonucuna ulaşmak için yeterli düzeyde testten geçmediği hatta yapılan araştırmaların yalnızca kısmi testler içerdiği ve öngörülebilirliği hususunda soru işaretleri barındırması yönünden eleştirilmiştir. Fakat hangi etkenlerin motivasyonu etkilediğini göstermesi ve bir liderlik tipinin belirli koşullarda niçin en iyi sonucu verdiğini açıklaması yönünden geliştirilebilir görülmüştür (Ivancevich vd., 2014, s. 448).

Yapılan tüm çalışmalar bağlamında yol-amaç kuramında, Otoriter/Otokratik/Emredici Liderlik, Destekleyici Liderlik, Demokratik/Katılımcı Liderlik ve Başarıya Yönelik Liderlik olmak üzere dört temel liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Bunlar (Lussier ve Achua, 2014, s. 88-89):

Otoriter/Otokratik Liderlik: İşlerin ne zaman ve ne şekilde yerine getirileceği konusunda liderin tek başına karar verip bu karar verme aşamasına astların dâhil edilmediği davranış biçimidir.

Destekleyici Liderlik: Liderin astlarına arkadaşça yaklaşıp onların problemleri ile ilgilendiği davranış biçimidir.

Demokratik/Katılımcı Liderlik: Liderin astlarını karar verme sürecine dâhil ettiği, onların fikir ve düşüncelerini önemseydiği, alınacak kararlarda onların da katılımlarını istediği davranış biçimidir.

Başarıya Yönelik Liderlik: Liderin iddialı amaç ve hedefler belirleyerek onlardan bu amaçları ve hedefleri yerine getirmelerini beklediği, astlarına başarılı

olmaları hususunda güven duyduğu davranış biçimidir.

#### **1.1.2.3.3. Vroom ve Yetton Normatif Liderlik Kuramı**

1973 yılında Victor Vroom ve Philip W. Yetton, tarafından geliştirilen ve “Karar Ağacı/Karar Verme Modeli” şeklinde de ifade edilen normatif liderlik kuramıdır. Bu kuramda, belirli şartlarda liderin karar verme süreçlerine astlarının dâhil edilip edilmemesi kararının verilmesi, en etkili karar alma yolunun ve kararın önemlilik düzeyinin ne olduğuna odaklanılmaktadır (Göktaş, 2015, s. 64). Kuramın temel düşüncesi, belirli durum ve şartlara en uygun olan liderlik tipini belirlemektir (Bolat, 2008, s. 45).

Geliştirilen bu kuramda araştırmacılar, liderlerin herhangi bir durumda seçme olasılığı olan üç farklı karar alma tarzının olduğunu belirtirmişlerdir. Bunlar (Zel, 2011):

Otokratik: Lider astlarına danışmadan tüm kararları kendisi vermektedir.

Danışmacı: Lider alınacak kararlarda astlarının fikir ve düşüncelerini sorarak bilgi edinir ancak nihai kararı yine kendisi alır. Sadece danışma konusunda astları ile görüşerek istişarede bulunmaktadır.

Grup: Demokratik bir yönetim şekli olarak isimlendirilen bu davranış biçiminde ise lider, astları ile karar verme sürecinde görüşüp onların fikir ve çözümlerini alarak çoğunluğun düşüncesi çerçevesinde kararlar almakta ve uygulamaktadır.

#### **1.1.3. Güncel Liderlik Tarzları**

Bu bölümde, çalışmanın konusu çerçevesinde ele alınan ve literatürde sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuş liderlik tarzlarından katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve araçsal liderlik kavramları detaylı bir şekilde incelenecek ve ilgili kuramsal çerçeve kapsamında tanımlamaları yapılacaktır. Bu bağlamda, söz konusu liderlik yaklaşımlarının temel özellikleri, işlevleri ve literatürdeki yeri ele alınarak mevcut araştırmalar ışığında değerlendirmeler sunulacaktır.

##### **1.1.3.1. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik, astların karar verme sürecinde söz sahibi olunmasına izin



verilen liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Astların karar süreçlerine katılmalarının seviyesi lider, organizasyonel yapı ya da diğer şartlar çerçevesinde farklılıklar gösterebilmektedir. Katılımcı liderliğin etkililiği ve organizasyon için olası yararlarında grup kimler olduğu, etki seviyeleri, grup üyelerinin karar verme yetenekleri, karar süreçlerinde tatmin seviyesi önemli kabul edilen faktörlerdendir (Yukl, 2018, s. 107-108).

Katılımcı liderlikte, her karar öncesi astların da fikirlerini alma, onların istek, talep ve fikirlerine saygı ile yaklaşım tarzı bir liderlik söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla lider bu düşünce ile astlarına danışıp yapılacak iş öncesinde karar mekanizmasını beraber harekete geçirme davranışı göstermektedir. Özellikle kriz dönemleri dışında örgüt üyeleri tek bir amaç doğrultusunda odaklanıp hem yetki devri hem de çalışanı güçlendirici uygulamalar, liderlerin karar alma aşamasında önemli görülmektedir. Grup üyelerinin duygu, düşünce ve beklentilerine ilişkin onları iş süreçlerine ve karar verme sürecine dâhil edip astların katkılarını alarak onları desteklemektir (Karaçetin, 2021).

Katılımcı liderler, astlarına rehberlik ederek karar alma süreçlerine astların aktif katılımını teşvik eden bir davranış biçimini yansıtmaktadırlar (Rustin ve Armstrong 2012, s. 60). Katılımcı bir liderle çalışan astlar (Gastil 1994, s. 963):

Sorumluluk almaya istekli,

Eylem ve kararları hususunda hesap verebilir,

Özgürlüklerini koruma anlamında nihai olarak sorumlu,

Liderleri gibi etkinlik görebilecekleri yöntemlerin farkında olan ve

Lider ile çalışmaya istekli olan kimselerdir

#### 1.1.3.2. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, dönüştürücü liderliğin kişiselleştirilmiş bir düşünce biçimine sahip olduğu bir alt boyut olarak ifade edilmektedir (Rafferty and Griffin, 2006, s. 44). Destekleyici liderlik davranışında, grup üyelerinin kişisel gereksinimlerine odaklanan bir liderlik biçimi yer almaktadır. Bu liderlik tarzına göre iş ortamını eğlenceli hale getirerek grup üyelerinin refahını ön planda tutma amacı

güdülmektedir. Dolayısıyla destekleyici liderlik samimi olan, cana yakın ve grup üyelerinin gereksinimlerini anlayan bir liderlik tarzıdır (Knight, 2011).

Görev ve sorumluluklarının bilincinde olup astlarını bu çerçevede teşvik eden bir-liderin destekleyici lider olduğu ifade edilmektedir. Destekleyici liderler; örgüt içinde saygı, güven, işbirliği ve duygusal destek geliştirebilmek için uygun bir çalışma ortamı oluştururlar (Daft, 2005, s. 43). Grup üyeleri liderlerinden destekleyici bir davranış gördüklerinde daha fazla özveri ile çalışarak iş stresi ile daha iyi baş edebilmektedirler. İş stresinin iş performanslarını etkilemesine ya da bozmasına müsaade etmezler. Ayrıca destekleyici liderliğin yanında iş arkadaşlarının gösterdiği destek de stresle başa çıkma konusunda ve yüksek düzeyde performans gösterme hususunda önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir. Astlar liderlerinden destek aldıklarında hedef ve amaçlarına daha iyi ulaşabilmektedirler (La Rocco ve Jones, 1978, s. 632).

Destekleyici liderlik tarzı çoğu zaman “kişiyeye dönük lider” ve “uyumlu lider” gibi kavramlar ile ifade edilmektedir. Bu tarz liderlerin temel davranışları; astları ile ilişkisinde dostluk ve arkadaşlık çerçevesinde ilerletmesine dayanmaktadır. Ek olarak bu liderlik tarzının, çalışanların iş doyumu ve başarılı olma durumlarını pozitif anlamda etkilediği ifade edilmektedir (Erdoğan, 1997, s. 349).

### 1.1.3.3. Araçsal Liderlik

Araçsal liderlik, liderin grup üyelerinin rol ve beklentilerini tespit etmeye odaklanan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında, grup üyelerinin çabaları ve hedefe ulaşma noktasındaki bağı netleştirip dışsal ödüller ile hedef arasındaki ilişkiyi güçlendirerek rol belirsizliklerini azaltmak amaçlanmaktadır (Knight vd., 2011).

Araçsal liderlik, liderin belirgin olarak talimatlar verip astlarını yönlendirdiği bir liderlik davranışını yansıtmaktadır. Bu liderlik tarzında lider, görevleri belirleyip beklentileri açık bir biçimde ifade etmekte ve grup üyelerini yönlendirmektedir. Araçsal diğer bir ifade ile yönlendirici lider, genel anlamda belirli bir görevin ya da hedefin başarı sağlanması açısından gerekli olan adımları belirleyerek grup üyelerine bu adımları izlemeleri hususunda net direktifler vermektedirler (Sökmen ve Boylu, 2009).

Araçsal liderlik, astların motivasyonlarını ve görevlerin yerine getirilmesini sağlaması için değiş-tokuş ilişkisinin oluşturulmasının ötesinde, organizasyon ile

çevre arasındaki uyumu sağlayarak stratejiler geliştirmeyi, görev ve strateji tabloları hazırlamayı, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı ve performans geri bildirimini sağlamayı içermektedir (Antonakis ve House, 2014, s. 747).

Liderlik kuramlarında, liderin stratejik ve görev temelli gelişimsel fonksiyonları dikkate alınamamasına rağmen araçsal liderlik tarzında, organizasyon performansının sürekliliğini sağlamaları adına strateji ve görev odaklı fonksiyonlar son derece önemli görülmektedir. Ayrıca bu liderlik tarzı, kurumsal performansın sürekliliği için önemli olmakla birlikte dönüşümcü liderliğin etkisinin artırılması için de yararlıdır (Antonakis ve House, 2004, s. 1-2).

Araçsal liderlik tarzında, önemli olan husus işin tamamlanmasıdır. Çalışanlar için “üret ya da yok ol” fikri benimsenmiştir. Burada temel olan üretimdir ve üretimin oluşumu esnasında insani duyguların ve düşüncelerin pek bir önemi bulunmamaktadır (Yiğit, 2004, s. 166).

## 1.2. İNOVASYON

Bu bölümde, inovasyon kavramı tanımlanarak inovasyonun kaynakları ve türleri ele alınacak, ayrıca konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazında gerçekleştirilen çalışmalara yer verilecektir. Bu kapsamda, inovasyonun işletmeler ve organizasyonlar açısından önemi vurgulanarak mevcut teorik ve ampirik araştırmalar doğrultusunda bir değerlendirme sunulacaktır.

### 1.2.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

İnovasyon, kökeni Latince "innovatio" kelimesine dayanan bir kavram olup, bu kelime Latince'deki "yenilenmek", "değişmek" veya "başkalaşmak" anlamına gelen "innovare" fiilinden türetilmiştir (Akılın, 2007, s. 483). İnovasyon kavramı, girişimci düşüncenin bir unsuru olup refah düzeyini yükseltmek için yeni ve farklı oluşum ve girişimleri oluşturan temelleri atan bir hareket olarak nitelendirilmektedir (Drucker, 1985, s. 768).

İnovasyon, kaynaklarda yeni alanlar yaratarak yararlanma standardını artırmak amacıyla yapılan bir faaliyet olarak görülmektedir. Bununla birlikte inovasyon; yeni fikirler, ürünler, hizmetler ve iş standartlarının geliştirilerek uygulanması vasıtasıyla rekabet avantajı sağlayan bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla inovasyon, teknoloji ve ürün geliştirmenin yanı sıra iş modelleri, proses ve pazarlama faaliyetlerinde de oldukça önemli görülmektedir. Şirketlerin başarı elde edebilmeleri

için mevcut pazar koşullarını ve de teknolojik faktörleri anlamlandırmaları ve müşteri gereksinimlerini keşfederek bunlara yenilikçi çözümler gerekliliği belirtilmektedir (Drucker, 2001).

İnovasyonun giderek daha önemli bir hale gelmesindeki en önemli sebep ülkelerin globalleşme olgusunu kendi çıkarları çerçevesinde kullanmaya çalışmalarıdır. Söz konusu ülkeler, küresel pazarlarda sunabilecekleri ürün ya da hizmetleri üretebilmek adına teknolojideki gelişmelere ve bilgi üretimine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda, ürün ve hizmetlerini global standartlarda üretebilen bu ülkeler, kendileri için avantajlı gördükleri bir konumda yer alarak globalleşmeyi kendi avantajlarına çevirmiş olmaktadır (Yılmaz ve İncekaş, 2018, s. 157).

Avrupa Birliği araştırma komisyonu, inovasyonun bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü inovasyon, bir düşüncenin ortaya çıkarılıp ürün aşamasına gelmesi ve pazarlanabilir bir formata dönüşmesi sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda inovasyonun iki temel basamağından söz etmek mümkündür. Bu basamaklar (Topal, 2016, s. 80):

Yeni bir ihtiyacın ya da düşüncenin (fikrin) ortaya çıkması,

Ortaya çıkan bu ihtiyaç ve fikrin ticari bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesidir.

İnovasyon, örgütün organizasyonel yapılarının, süreçlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin üzerindeki rekabet gücünün ana unsuru olarak görülmektedir. Bu unsurlar esasen, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayıp sürdürebilmesi ve büyümesi hususunda kilit bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla inovasyonun örgütler için stratejik bir önem taşıdığını söylemek mümkündür (Günday vd., 2011, s. 1).

Ekonomik bir süreç olarak tanımlanan inovasyon, bu süreç tamamlandığında yapılan yenilik bir üründe, hizmette veya organizasyonun tümünde olabilmektedir (Hall ve Williams, 2008). Çünkü inovasyon, yeni fikirlerin meydana geldiği ya da zaten var olan bir fikrin önemli olacak düzeyde değiştirilip dönüştürüldüğü bir sistemi kapsamaktadır. İnovasyon, yeni mal ve hizmet, yeni bir teknik ya da süreç, yeni bir organizasyon yapısı, yeni idari bir sistem, yeni bir pazar, yeni teknoloji, yeni bir plan ve program ve yeni pazarlama uygulamaları gibi birçok değişimi kapsamaktadır (Dias vd., 2020, s. 2727).

İnovasyon, sadece kendi ülkelerinde ya da başka bir ülkede ekonomik kalkınmayı arttırmak ya da sürdürmek isteyenler için değil, aynı zamanda ürünlerin miktarı ile kısıtlı bir biçimde meşgul olmayı istemeyip yönünü değiştirmek isteyenler için de kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca ekonomik büyüme ve yaşam kalitesini arttırmaya odaklananlar için de oldukça önemlidir (Freeman ve Soete, 1997, s. 2).

İnovasyon, örgüt faaliyetlerini sürdürülebilmenin anahtarı olarak görülmektedir (Rajapathirana, 2018, s. 48). Benešová ve diğerleri (2018, s. 458) inovasyonun ekonomik büyümeye pozitif bir etkisinin olduğunu ve inovasyonun yapıldığı bölgenin ya da ülkenin ekonomik büyümesinin inovasyonu etkili bir biçimde kullanan örgütlerin faaliyetleri ile sağladığını ifade etmektedir.

İnovasyon uygulamaları genel olarak organizasyon hedefleri ile tam anlamda uyum göstermektedir. Çünkü birçok örgüt için büyümek, rekabet avantajı sağlamak gibi pek çok sebep inovasyonu vazgeçilmez bir itici güç yapmaktadır. İnovasyon çalışmalarının hedefleri kısaca şu şekilde sıralanabilir (Şeker, 2014):

Kalite artırımı,

Yeni pazarların alanlarının oluşması,

Ürün özelliklerinin arttırılıp iyileştirilmesi,

İşgücü maliyetlerinin azaltılması,

Üretim süreçlerinin geliştirilmesi,

Üretimdeki malzeme ihtiyacının azaltılması,

Çevresel zararları minimum düzeye indirilmesi,

Ürün ve hizmetlerin ikame edilmesi,

Enerji tüketiminin düşürülmesi,

Kurallar ve şartlar üzerinde uzlaşmaya gidilmesi.

### 1.2.2. İnovasyon Kaynakları

İnovasyon kaynakları, örgütlerin inovasyon faaliyetlerini destekleyen ve güçlendiren unsurlardan oluşmaktadır. Bu kaynaklar; insan kaynağından mali kaynaklara, bilgi ve teknolojiye kadar geniş bir kitleyi kapsayabilir. Çünkü inovasyon kaynaklarının etkin kullanımı, örgütlerin rekabet gücünün artmasına, sürdürülebilir bir büyüme kazandırarak topluma değer katmasına imkân sağlamaktadır. Aşağıda yer alan çizelgede söz konusu kaynaklar yer almaktadır. Buna göre bu kaynaklar; müşteriler, rakipler, sektör, devlet organizasyonları, firma içi kaynaklar, tedarik zinciri ve akademik ve sektörel araştırmalardır.

**Çizelge 1.3.** İnovasyon Kaynakları (Şahinli ve Kılınç, 2013, s.337).

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Müşteriler, Rakipler ve Sektör</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Müşterinin Müşterisi</li> <li>✓ Alternatif Ürünlerin Müşterisi</li> <li>✓ Odak Grupları ve Grup Çalışmaları</li> <li>✓ Kullanıcı Panelleri</li> <li>✓ Anketler</li> <li>✓ Danışmanlar ve Pazar Araştırması</li> <li>✓ Fuarlar, Dernekler, Organizasyonlara Katılım</li> </ul> |
| <b>Devlet Organizasyonları</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yasal Direktifler</li> <li>✓ AB Projeleri</li> <li>✓ Ar-Ge Teşvikleri</li> <li>✓ Risk Sermayesi Grupları İle Bağlantı</li> <li>✓ Devlet ve Özel Sektör Ar-Ge Birimleri ile Bağlantı</li> </ul>                                                                                |
| <b>Firma İçi Kaynaklar</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fırsat Tespiti İçin İnovasyon Stratejisinin Kullanımı</li> <li>✓ Operasyonel Yetenek Değerlendirmesi</li> <li>✓ Beyin Fırtınası</li> <li>✓ İç Müşterilerin Fikirleri</li> <li>✓ Firma fikir bankası</li> </ul>                                                                |
| <b>Tedarik Zinciri</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tedarikçi Ziyaretleri</li> <li>✓ Ar-Ge Ekibi ile Görüşmeler</li> <li>✓ Geliştirme Projeleri</li> <li>✓ Lojistik ve Dağıtım Firmaları ile Görüşmeler</li> </ul>                                                                                                                |
| <b>Akademik ve Sektörel Araştırmalar</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İnternet Aramaları</li> <li>✓ Literatür Takibi</li> <li>✓ Rakip Analizi</li> <li>✓ Patent Taramaları</li> <li>✓ Üniversiteler ve Akademisyenlerle Düzenli İletişim</li> </ul>                                                                                                 |

İnovasyon kaynakları ile ilgili en ayrıntılı bir çalışma yapan Drucker, söz konusu bu kaynakları “içsel inovasyon kaynakları” ve “dışsal inovasyon kaynakları” olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. İçsel inovasyon kaynakları, örgütün kendi içinde gerçekleşirken; dışsal inovasyon kaynakları ise, örgütün dışında ya da içinde bulunan sektörün dışında gerçekleşmektedir (Aslan vd., 2018, s. 35).

İçsel inovasyon kaynakları, örgütün kendi kaynaklarından yararlanıp inovasyon yapmasını ifade etmekte (Laursen ve Salter, 2006, s. 315) ve aşağıdaki

faktörleri içermektedir:

İnsan kaynakları: Örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları, çalışanın yeteneği, bilgisi, tecrübesi, motivasyon ve yaratıcılığından dolayı içsel inovasyonun önemli bir kaynağı olarak görülmektedir (Jansen vd., 2005, s.123; Sloane, 2015, s. 87).

Maddi kaynaklar: Örgütlerin maddi kaynakları, teknolojik altyapıları ve üretim teçhizatları, inovasyon sürecinde önemli bir role sahiptir. Çünkü yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde gerekli olan prototip üretimi, analiz ve test aşamaları, örgütün bünyesinde yer alan teknolojik altyapı ve ekipmanın kalitesi ve etkililiğine bağlı olmaktadır (Chesbrough, 2010, s. 72).

Ar-Ge faaliyetleri: Yeni bir fikir, proje ya da malların geliştirilmesinde gerekli olan araştırma ve geliştirme faaliyetleri, örgütlerin inovasyon süreçlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Chesbrough, 2010, s. 72).

Dışsal inovasyon kaynakları ise örgütün dış çevresindeki kaynaklardan yararlanıp inovasyon yapmasını ifade etmekte (Laursen ve Salter, 2006, s. 315) ve aşağıdaki faktörleri içermektedir:

Müşteriler: Müşterilerin geri bildirimi, istek ve gereksinimleri inovasyon için önemli bir dış kaynağı oluşturmaktadır. Özellikle de müşteri odaklı olmak inovasyon sürecinde kritik bir öneme sahip olmaktadır. Bununla birlikte müşteri odaklılık, inovasyonun örgütlerdeki rekabet avantajını ve pazar payını arttırdığı da ifade edilmektedir (Rigby vd., 2002, s. 73).

Tedarikçiler: Tedarikçilerin sunacağı yeni bir teknoloji, malzeme ya da ürün ve hizmet örgütün inovasyon sürecinde kullanılabilmektedir.

İşbirlikleri ve ortak girişimler: Diğer örgütler ile yapılan işbirlikleri ya da ortak girişimler, örgütün inovasyon sürecine yeni fikirlerin, teknolojilerin veya kaynakların eklenmesine katkı sağlayabilir. Dolayısıyla bu durum örgütün inovasyon sürecinin başarısında önemli bir rol oynayabilir (Hagedoorn ve Schakenraad, 1994, s. 43).

### 1.2.3. İnovasyon Çeşitleri

Gerçekleştirilen her inovasyon, kendi çapında benzeri olmayan gerek dinamiklere gerekse de süreçlere sahiptir. Bu dinamik ve süreçler, inovasyonun doğası, uygulamanın yapılacağı konum veya alan, örgütün mevcut yapısı ve kültürü gibi çeşitli etkenlerden etkilenir. Fakat bir inovasyon girişiminde bulunmadan evvel, bu inovasyonun örgüt için ne ölçüde gerekli olduğunu tespit etmek büyük önem taşımaktadır. Çünkü inovasyonun gerekliliğinin tespiti, örgütün stratejik hedef ve amaçlarına ne kadar hizmet edeceğini, var olan süreçleri nasıl ve ne ölçüde iyileştireceğini ve örgüte nasıl bir değer katacağını değerlendirmek ile başlamaktadır. Dolayısıyla böylesi bir analiz, kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasını sağlarken inovasyonun başarılı olarak hayata geçirilme ihtimalini arttırmaktadır (Demirkaya ve Zengin, 2014, s. 108).

Alan yazında inovasyon türleri genel olarak ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel inovasyon, kademeli inovasyon ve pazarlama inovasyonu olmak üzere beş temel kategori altında incelenmektedir.

Bu bölümde, söz konusu inovasyon türleri kapsamlı bir şekilde ele alınarak her birinin tanımları, temel özellikleri ve literatürdeki yeri detaylı olarak açıklanmaktadır.

### 1.2.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, örgütün var olan ürünlerini geliştirerek ya da bütünüyle yeni bir ürün üreterek pazar payını arttırmayı ve rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan bir inovasyon çeşididir. Bu inovasyon çeşidi, günümüz iş yaşam koşullarında kritik bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar ürün inovasyonunun, bir örgütün uzun vadeli başarısında oldukça önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Brown ve Eisenhardt, 1995).

Ürün inovasyonu, yeni bilgi ya da teknolojiye dayanabileceği gibi var olan bilginin ya da teknolojinin iyileştirilip değiştirilmesine veya birleşimine dayanabilmektedir. Bu inovasyon gerek ürün gerekse de hizmet kavramlarını kapsamaktadır. Ürün inovasyonunun temeli tasarım olarak görülmektedir. Fakat küçük tasarım farklılıkları temel farklılıklara kıyas edildiğinde ürün belirleyiciliğinde yeterli görülmeyebilmektedir. Bu sebeple de küçük tasarım farklılıkları genel olarak ürün inovasyonu olarak kabul edilmemektedir (Ulusoy vd., 2008, s. 28).

Ürün inovasyonu, var olan ürünlerde gerçekleştirilen iyileştirmeleri ve yeni



ürünlerin tasarımını kapsamaktadır (Yılmaz ve İncekaş, 2018, s. 156). Dolayısıyla ürün inovasyonu hem yeni ürünler geliştirilmesi hem var olan ürünlere yeni bir özellik kazandırılarak değiştirilmesi hem de mevcut üretim tekniklerinde yeni yöntem ve araçların kullanılmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte ürün inovasyonu, var olan ürünler için var olan pazarlara odaklanılarak mevcut tekliflerin sunduğu özellik ve işlevler ile değiştirilmesidir (Kahn, 2018, s. 455).

Günümüz yoğun rekabet koşullarında, yeni ürünler pazara sunabilen ya da üretim ve sunum süreçlerinde inovatif teknikler geliştiren örgütler başarılı olabilmektedir. Örneğin, Amazon.com yılların en önemli ürün inovasyonlarından olan interneti yeni bir dağıtım kanalı şekline getirip kullanarak oldukça büyük bir başarıya imza atmıştır. Bu inovatif düşünce ile müşterilerine daha geniş bir ürün yelpazesi sunarken; hızlı teslimat avantajı sağlama konusunda da önemli imkânlar sunmuştur. Son olarak ürün inovasyonu, organizasyonlar için her daim kritik bir öneme sahip olan stratejik araçlardan birini oluşturmuştur. Çünkü bu inovasyon çeşidi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı süre zarfında rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 115).

#### 1.2.3.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, tipik olarak teknolojik ve örgütsel faktörleri kapsamaktadır. Bu alt faktörler arasındaki ayırım, süreç inovasyonunun teknolojik faktörler içermesini ya da sadece insan kaynakları ve diğer örgütsel bölümlerin koordinasyonu ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (Edquist vd., 2001, s. 15).

Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasında kesin bir ayırım yapmak oldukça zor görülebilir. Çünkü her ikisi de birbirleri ile iç içe geçmiş bir haldedir ve birbirlerine destek olarak örgütlere pek çok fırsat sunmaktadır. Ürün inovasyonu, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayan inovatif ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlarken örgütlere de rekabet avantajı kazandırmaktadır. Diğer taraftan süreç inovasyonu ise üretim sürecinin, teslimat tekniğinin ve hizmet sunumunun geliştirilmesini içermektedir. Bu durum da örgütlere daha verimli ve az maliyetli bir biçimde üretim yapma olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu birlikte ele alındığında, örgütlere yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve daha etkin iş süreçlerinin oluşturulması gibi önemli avantajlar sunmaktadır (Yılmaz ve İncekaş, 2018, s. 156).

Süreç inovasyonu, bir organizasyonun maliyetlerinin azaltılması, kalitesinin

arttırılması ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi gibi pek çok avantaj sağlayabilmektedir (Damanpour, 1996). Fagerberg ve diğerleri (2016), yeni bir ürünün pazara sunulmasının genellikle gelir ve istihdam oranının artmasında önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu; süreç inovasyonunun ise maliyet azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ve bunların da örgütün finansal performansına yansıdığını ifade etmektedir (Rogers, 1998, s. 31).

Süreç inovasyonu, birim başına düşen üretim maliyetini ya da malların teslimat maliyetini azaltmak ya da kalitelerini arttırmak için kullanılabilir. Yeni bir ürünün pazara sunulmasının gelir ve istihdama dair artırıcı etkisi bilinmekle beraber, süreç inovasyonunun maliyeti azaltma etkisinden dolayı örgütün finansal performansındaki etkisinin daha büyük ve kapsayıcı olduğu düşünülmektedir (Fagerberg, 2006). Bununla birlikte, süreç inovasyonu için örgütlerin gereken kaynakları ayırarak yönetim desteğini sağlayıp uygun bir ekip yapısı oluşturmaları da oldukça önemli görülmektedir (Rogers, 1998, s. 31).

### 1.2.3.3. Örgütsel İnovasyon

Örgüt inovasyonu, yeni çalışma ortamı, yeni yönetim tarzı ve yeni uygulamaların katkısıyla örgütsel yapıda ve örgüt süreçlerinde gerçekleşen; üretimde grup çalışmaları, tedarik zinciri yönetimi ya da kalite yönetim sistemleri gibi faktörlerin meydana getirdiği yeniliklerdir. Bu inovasyon çeşidi, çevresel değişime verilen bir cevap ya da bir örgütte değişim ve dönüşüme yol açan bir araç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel inovasyon ile örgütler, sadece yeni bir teknoloji uygulayarak değil de aynı zamanda teknik veya idari değişiklikler ile örgütün hedeflerine ulaşma seviyesini arttıran, örgütsel yapıya başarılı bir şekilde entegre edip çevresel değişim ve belirsizlikler ile başa çıkabilmektedir (Damanpour ve Evan, 1984, s. 393).

Örgütsel inovasyon, “yapısal örgütsel inovasyonlar” ve “prosedürel (süreç) örgütsel inovasyonlar” olmak üzere iki sınıfta ele alınmaktadır (Armbruster vd., 2008, s. 646). Bunlardan kısaca şu şekilde söz edilebilir:

Yapısal örgütsel inovasyonlar; sorumluluk almayı, hesap verebilirlik durumunu, komutları, bilgi akışını ve hiyerarşik düzeylerin sayısını etkileyip organizasyonel yapıyı (araştırma ve geliştirme, üretim, insan kaynakları, finans gibi) değiştirmekte ve iyileştirmektedir. Dolayısıyla bu tür bir inovasyon, organizasyonel fonksiyon yapılarını ürün ya da müşteri odaklılığa, segmentlere ya da iş birimlerine

ayırma değişikliklerini içermektedir. Yapısal örgütsel inovasyonlar, organizasyonların daha esnek, verimli ve de müşteri odaklı olmalarına olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra iş proseslerinin daha iyi koordine edilmesini ve iletişimini desteklemektedir. Bu inovasyonlar, organizasyonların sürekli olarak değişen pazar şartlarına hızlı bir biçimde uyum sağlamalarına ve rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu sayede de örgütler daha etkin bir biçimde faaliyette bulunmakta ve büyüme potansiyellerini arttırabilmektedirler.

Prosedürel örgütsel inovasyonlar; bir organizasyonun yapısını, sürecini ve operasyonel faaliyetlerini etkileyerek değiştirebilmektedir. Bu inovasyon, örgüt bünyesinde yeni bir prosedür ve sürecin uygulanması ya da bunların değiştirilmesi gibi durumları içermektedir. Eş-zamanlı mühendislik ya da sıfır arabellek kuralları bu inovasyona örnek olarak gösterilmektedir. Bu türden inovasyonlar ile üretim hızı, esneklik (örneğin ekip çalışması, tam zamanında kavramları) ya da üretim kalitesi (örneğin sürekli iyileştirme süreci, kalite çemberleri) etkilenebilmektedir. Prosedürel örgütsel inovasyonlar sayesinde örgütler, daha verimli, etkin ve rekabetçi olma imkânını elde etmektedir. Ek olarak, iş proseslerinin optimize edilmesi ve iyileştirilmesine imkân tanımaktadır. Bu durum da örgütlerin operasyonel mükemmeliyetçiliği elde ederek müşteri memnuniyet düzeyini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.

Son olarak, örgüt inovasyonu çalışmalarında önde gelen araştırmacılardan ikisi Lam ve Lundvall (2006, s. 115) örgütsel inovasyon çalışmalarında bu inovasyonu, üç farklı araştırma sorusu ile üç farklı biçimde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmalar: “örgütsel yapı ve tasarım teorileri”, “organizasyonel bilişsel ve öğrenme teorileri” ve “örgütsel değişim ve uyum teorileri” şeklinde ifade edilmektedirler.

#### **1.2.3.4. Kademeli İnovasyonu**

Kademeli inovasyon mevcut ürüne, hizmete veya sürece farklılıklar ekleyerek ya da çıkararak gerçekleştirilen yenilikleri kapsamaktadır. Kademeli inovasyon genel olarak radikal yenilikler ile yapılan iyileştirmeler, değiştirmeler ya da eklemeler olarak gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla söz konusu bu radikal yenilikler zaman içerisinde daha da geliştirilip olgunlaştırılarak daha fazla katma değer sağlamaktadır. Daha spesifik olarak bu inovasyon, sürekli bir biçimde zaten var olan yenilikleri iyileştirerek ilerleme sağlamaktadır (Demirci, 2012, s. 19).

Örgütler genellikle kademeli inovasyonlar aracılığı ile büyük başarılar elde edebilmektedir. Örneğin, Toyota'nın üretim sürecinde yaptığı küçük çaplı iyileştirmeler, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayarak onu dünya otomotiv piyasasının lideri konumuna getirmiştir (Womack vd., 1990, s. 98). Son olarak bu inovasyon çeşidi, geleneksel anlamda açık gereksinimlerin tatmini ile ilişkilendirilmektedir (William vd., 2007, s. 317).

#### 1.2.3.5. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, müşteri-firma ilişkisini geleneksel kalıplardan kurtarıp satın alma işlemi süreçlerinde potansiyel müşteriler ile etkileşimi farklılaştırmayı hedeflemektedir. Bu durum, inovatif bir yol ya da teknik geliştirme gerekliliğini açığa çıkarmaktadır. Bu inovasyon sayesinde, müşterilere daha önce görülmemiş bir tecrübe yaşatılarak rakipler arasında rekabet üstünlüğü elde edilmekte ve müşteri memnuniyeti arttırılmaktadır.

Pazar inovasyonunda örgütler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp onları daha iyi anlayabilmek amacı ile teknoloji, veri analitiği, kişiselleştirme vb. unsurları kullanmaktadır. Bu sayede de müşteri-firma ilişkisi daha dinamik ve inovatif bir biçimde geliştirmekte ve bu da örgütlerin büyüme ve başarılarını arttırmaktadır (Yavuz, 2010, s. 146).

Pazar inovasyonunun uygulanabilmesi için müşteri istek ve ihtiyaçlarının iyi anlaşılması gerekmektedir. Dolayısıyla firmaların tüketici kategorileri, davranışları, satın alma davranışları ve tüketici ihtiyaçları konusunda detaylı bilgi sahibi olmaları oldukça önemli görülmektedir (Kotler ve Keller, 2016, s. 110).

Pazarlama inovasyonu, müşteri ihtiyaçlarını belirleyip yeni pazarlar oluşturma ya da bir ürünü pazarda yeniden konumlandırıp satışları arttırmayı hedeflemektedir. Bu inovasyon çeşidi; “fiyatlandırma stratejileri, ürün ambalajı ve tasarımı, ürün yerleştirme ve tutundurma faaliyetleri” gibi unsurlar ile bağlantılıdır. Bu doğrultuda işletmeler, pazarlama inovasyonu aracılığı ile ürün ve hizmetlerini daha avantajlı bir hale getirip rakiplerinden ayrılabilmekte ve müşteri isteklerine daha iyi karşılık verebilmektedir. Dolayısıyla pazarlama inovasyonu, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarına ve büyümelerine yardımcı olmaktadır (Ulusoy vd., 2008, s. 29).

Firmalar, pazar inovasyonu stratejilerinin başarısını ölçebilmek adına pek çok performans göstergeleri kullanabilmektedirler. Örneğin; satış artışı, müşteri

memnuniyeti, marka bilinirliği ya da yeni ürün/hizmet başarısı gibi göstergeler, pazar inovasyonunun başarısını ölçmede kullanılabilmektedir (Bouncken ve Kraus, 2013, s. 481).

Lin ve Chen (2007, s. 118), gerçek inovasyon başarısının pazarda olduğunu, iyi fikir, ürün ve hizmetlerin bir örgütün gelir ve karına dönüştürülmesinde inovatif pazarlama önlemleri yaratmanın oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Schuber (2010, s. 70), inovasyon sürecinde pazarlama inovasyonunun rollerine ilişkin yapmış olduğu araştırmasında, pazarlama inovasyonunun teknolojik yenilikleri güçlendirdiğini ifade etmiştir.

## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

### 2.1. Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik ve Araçsal Liderlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Liderlik yazını incelendiğinde, birçok değişkenin liderlik tarzları ile ilişkilendirilip çeşitli örneklem grupları bağlamında araştırıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmaların genelindeki ortak nokta liderlik tarzlarının üst-ast ilişkisi bağlamında önemli bir yeri temsil ettiğini gösterdiği görülmüştür. Bu araştırmalardan bazıları ve bu araştırmalardan elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tezcan (2006) tarafından yapılan çalışmada, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının çalışan motivasyonunu olumlu anlamda etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra gerek çalışanlara göre gerekse de liderlere göre liderin sahip olduğu karizma ile uzmanlık düzeyinin çalışan motivasyonunu olumlu anlamda etkilediği saptanmıştır.

Bakan (2008) çalışmasında, Kahramanmaraş'ta yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan 12 işletmede bulunan üst, orta ve alt kademe yöneticilerinden elde ettiği araştırma verilerinin bulgularına göre; cinsiyet ile hem destekleyici liderlik hem de araçsal liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yine araştırmacı, katılımcı liderlik tarzı ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir.

Çelik ve Sünbül (2008, Mersin'de lise ve üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, lise öğrencilerinin cinsiyetleri ve liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu; ancak üniversite öğrencilerinin cinsiyeti ve liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını bulgulamışlardır.

Klein ve diğerleri (2013) tarafından yapılan çalışmada, liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve firma etkililiği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, genel anlamda örgütsel etkinliğin kültür türüyle ve kültürel normların ise liderlik tarzları ile ilgili olduğu hipotezleri desteklenmiştir.

Tütüncü ve Akgündüz (2012) çalışmalarında, seyahat acentelerindeki örgüt kültürü ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Çalışmanın amacı bağlamında araştırmacılar, Kuşadası'ndaki seyahat acentelerinde çalışan 136 iş görenden veriler toplanmıştır. Verilerin analizleri sonucunda, “yenilikçi kültür ve rekabetçi kültür arasında”; “destekleyici liderlik ve yenilikçi

kültür arasında”; “yönlendirici liderlik ve toplumcu kültür arasında”; “katılımcı liderlik ve yenilikçi kültür arasında” anlamlı ve pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber “katılımcı liderlik ve bürokratik kültür arasında” ise anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Bitmiş ve diğerleri (2015) çalışmalarında, katılımcı liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel fedanın aracılık rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar verilerini, anket yöntemi aracılığı ile telekomünikasyon sektöründeki 310 çalışandan elde etmişlerdir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, katılımcı liderliğin örgütsel feda etme ve iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel feda etmenin katılımcı liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca katılımcı liderliğin örgütsel fedayı arttırdığı bunun da çalışanların tatmin seviyelerini yükselttiği ifade edilmiştir.

Ayan (2015) tarafından yapılan çalışmada, etik liderliğin; çalışma performansına, içsel motivasyona ve duyarsızlaşmaya etkisi incelenmiştir. Araştırmacı bulgularına göre, etik liderliğin iş performansını ve içsel motivasyonu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir.

Benzer şekilde Tavas ve Öztürk (2016) da yaptıkları çalışmada, Türk polis teşkilatında görev yapan çalışanların algılanan liderlik ve motivasyonlarını incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışma bağlamında, liderlik ile motivasyon değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla beraber, çalışanların motivasyon seviyeleri ile liderlik algılamalarının oldukça yüksek olduğu da ifade edilmiştir.

Altan ve Özpehlivan (2019) tarafından yapılan çalışmada, otokratik ve katılımcı liderlik tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin otokratik liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre, otokratik liderlik tarzı ile işletme ile özdeşleşme ve işletme kaynaklarını koruma boyutları arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde; meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma ve çalışanlar arası uyum boyutlarıyla ise pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur. Katılımcı liderlik tarzı ile işletme ile özdeşleşme ve işletme kaynaklarını koruma boyutları arasında pozitif, anlamlı ve yüksek düzeyde; meslektaşlarına yönelik özgecilik boyutu ile pozitif, anlamlı ve düşük düzeyde, diğer boyutlarla ise pozitif, anlamlı ve

orta düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir.

Dewia ve Wibowo (2020) tarafından yürütülen çalışmada, öğretim görevlilerinin performansları üzerinde liderlik tarzı, örgüt kültürü ve motivasyonun etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, liderlik tarzı, örgüt kültürü ve motivasyonun öğretim elemanlarının performansı üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Sürücü (2021), liderlik tarzlarının iş gören performansına etkisinde iş tatmini düzeyinin aracılık rolünü incelediği çalışmasında, dönüştürücü ve işlevsel liderliğin iş tatminini ve iş gören performansını anlamlı etkilerken; serbest bırakıcı liderlik tarzının iş tatminini ve iş gören performansını negatif anlamda etkilediğini tespit etmiştir. Ek olarak araştırmacı liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olduğunu bulgulamıştır.

Li (2021) çalışmasında, imalat sanayisindeki liderlik tarzlarının örgüt kültürüne ve performansa etkisini incelemeyi ve bu bağlamda farklı liderlik tarzlarının örgütsel performansa ne şekilde etki ettiğini tespit etmek için sağlam kanıtlar sunmayı amaçlamıştır. Bu çerçevede araştırmacı, verilerini Çin’de faaliyet gösteren imalat sanayinde 30 departmanda çalışan 300 iş görenden elde etmiştir. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda; dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderliğin örgütsel kültürü olumlu anlamda etkilediği ve bunun sonucu olarak da örgütsel kültürün örgütsel etkililiği ve performansı pozitif anlamda etkilediği belirtilmiştir.

Aslan ve Güler (2022) tarafından yapılan çalışmada, katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının iş görenlerin duygusal emeklerine ve işe tutunmalarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmacılar amaçları bağlamında, toplamda 315 çalışandan verilerini toplamıştır. Verilerin analizleri sonucunda, katılımcı liderlik tarzının işe tutunma üzerinde pozitif anlamda bir etkisinin olduğu ve bu etki üzerinde de duygusal emeğin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

## 2.2. İnovasyon ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

İnovasyon literatürü incelendiğinde, çeşitli değişkenlerin inovasyon ile ilişkilendirilerek farklı örneklem grupları kapsamında incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda, alan yazında inovasyonun belirleyicileri, sonuçları ve farklı bağlamlardaki etkilerini ele alan çeşitli ampirik ve teorik çalışmalar mevcuttur. Aşağıda, bu



çalışmalardan bazıları ve elde edilen bulgulara detaylı olarak yer verilmiştir:

Henderson ve Clark (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, mevcut ürün teknolojilerinin yeniden yapılandırılması ile kurumsal işletmelerin başarısızlıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmacılar, inovatif mimari yaklaşımların işletme performansı üzerindeki etkilerini ayrıntılı olarak ele almış; ürün teknolojilerinde yapılan yapısal değişimlerin, işletmelerin başarısızlıklarıyla ilişkilendirilebileceğini ve aynı zamanda bu mimari yeniliklerin performans düzeylerini artırabileceğini ortaya koymuşlardır.

Damanpour ve diğerleri (2009), hizmet işletmelerinde hizmet, teknolojik süreç ve idari süreç olmak üzere üç farklı inovasyon türünün benimsenmesinin sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmada, inovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisinin, bu inovasyon türlerinin zaman içerisindeki kombinasyonlarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, Birleşik Krallık'taki 428 kamu kuruluşunun yer aldığı dört yıllık panel verisi kullanılarak inovatif faaliyetler analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, her yıl yalnızca belirli bir inovasyon türünü benimsemenin performansa anlamlı bir katkı sağlamadığı, aynı tür inovasyonları sürekli benimsemenin etkisiz olduğu ve sektör normlarının dışına çıkarak yenilik türlerinde farklılaşmanın örgütsel performansı artırabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Wang ve Wang (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bilgi paylaşımı ile inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda, Çin'de faaliyet gösteren yüksek teknoloji firmaları araştırma evrenini oluşturmuştur. Elde edilen bulgular, açık ve örtülü bilgi paylaşımı uygulamalarının hem inovasyon süreçlerini hem de performans düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle açık bilgi paylaşımının inovasyon hızını ve finansal performansı anlamlı düzeyde artırdığı; örtülü bilgi paylaşımının ise inovasyon kalitesini ve operasyonel performansı güçlendirdiği belirlenmiştir.

Turgut ve Beğenirbaş (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sağlık personelinin yenilikçi davranış sergilemesinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklim unsurlarının etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, ilişkisel sosyal sermayenin hem yenilikçi iklimin boyutları üzerinde hem de yenilikçi davranış üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Aslan (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bilgi paylaşımı, inovasyon (inovasyon hızı ve inovasyon kalitesi) ve firma performansı arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Araştırma, işletmelerin üst düzey yöneticileriyle yürütülmüş olup elde edilen bulgulara göre bilgi paylaşımı ile inovasyon arasında, inovasyon ile örgütsel performans arasında ve bilgi paylaşımı ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, bilgi paylaşımının inovasyonu ve örgütsel performansı, inovasyonun ise örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Duman (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel destek ile inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütülen araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek düzeyi ile inovasyon performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Aykanat ve Yıldız (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların sergilediği karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma Kars İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 14 lisede görev yapan 212 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma bulguları, karizmatik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Suhag ve diğerleri (2017) çalışmalarında, inovasyon ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bu ilişkiyi telekomünikasyon sektöründe inceleyen araştırmacılar söz konusu çalışmada, bağımsız değişkenleri “süreç yeniliği, ürün yeniliği”, düzenleyici değişken olarak “örgüt kültürü” bağımlı değişken olarak da “örgütsel yeniliği” belirlemişlerdir. Araştırmacılara elde ettikleri sonuçlara göre, ürün inovasyonunun, süreç inovasyonunun ve örgütsel inovasyonun, örgütsel performansı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir.

Güner ve Serinkan (2017) çalışmalarında, iç girişimcilik ile inovasyon çalışmalarına verilen önemi ve iç girişimcilik ile inovasyon ilişkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar, bankacılık sektöründe yaptıkları söz konusu çalışmalarının araştırma sonucunda, iç girişimcilik ve inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Karadal ve Özsungur (2017) tarafından yapılan çalışmada; etik liderlik, hizmet inovasyonu davranışı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı bağlamında veriler, Adana'da faaliyette bulunan

ve Adana Sanayi Odası'na kayıtlı olan üretim işletmelerdeki 317 çalışandan elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz bulgularına göre araştırmacılar, hizmet inovasyon davranışıyla psikolojik sermaye ve etik liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Fartash ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, teknoloji ediniminin ve kullanımının organizasyonel inovasyon ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmacıların İran'da gerçekleştirdiği söz konusu araştırmanın bulgularına göre, teknoloji edinmenin ve kullanımının hem organizasyonel inovasyonu hem de organizasyonel performansı pozitif olarak etkilediği ve ayrıca organizasyonel inovasyonun da organizasyonel performansa pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kalmuk ve Acar (2018) çalışmalarında, İstanbul'da faaliyet gösteren özel hastanelerde inovasyon ile hastane performansı arasındaki ilişkide girişimciliğin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar amaçları çerçevesinde verilerini, üst ve orta seviye yöneticilerden toplamışlardır. Verilerin analizleri sonucunda araştırmacılar, girişimciliğin ve inovasyonun alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişler ayrıca, özel hastanelerde yenilikçilik ile performans arasındaki ilişkide girişimciliğin aracılık rolünün olduğunu belirlemişlerdir.

Tetik ve diğerleri (2019) çalışmalarında, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin ne seviyede olduğunu ve inovasyon kültürünü ne seviyede yaygınlaştırdıklarını ortaya koymak amacıyla dönüştürücü liderliğin inovasyona ve inovasyon kültürüne etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar söz konusu çalışmalarının analizleri sonucunda, dönüştürücü liderliğin inovasyon seviyesine ve inovasyon kültürüne pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Cheng ve diğerleri (2019), Çin'de yer alan yüksek teknoloji işletmelerinde yapmış oldukları, liderlerin yaratıcılığı teşvikinin inovasyon hızı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, liderlerin yaratıcılığı teşvikinin inovasyon hızı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İmamoğlu ve diğerleri (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Kocaeli bölgesindeki imalat sektöründe çalışan 164 kişiden

elde edilen verilerle yapılmıştır. Analizler sonucunda, destekleyici liderliğin açık inovasyon üzerinde, araçsal liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde, açık inovasyonun özümseme kapasitesi üzerinde ve özümseme kapasitesinin işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

Efe ve Yıldırım (2022) çalışmalarında, iç girişimcilik ve inovasyon yönelimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarını öğretim üyelerinin katılımı ile gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu araştırmanın bulguları, iç girişimcilik ve inovasyon yönelimi arasında istatistiksel bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Chen ve Kim (2023) dijital dönüşümün inovasyon performansına etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar, dijital dönüşümün inovasyonu teşvik ettiğini ve bilgi akışı, teknik, personel ve Ar-Ge yatırımlarının önemli aracı faktörlerden olduğunu saptamışlardır.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Problemi ve Hedefi

Bu çalışmanın temel amacı, Şanlıurfa ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerin algıladıkları farklı liderlik tarzlarının (katılımcı, destekleyici ve araçsal) inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca, araştırma kapsamında çeşitli demografik değişkenler doğrultusunda katılımcıların liderlik algıları ve inovasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen bulguların, hem akademik literatüre teorik katkı sağlaması hem de hizmet sektöründe liderlik uygulamalarının inovasyonu teşvik edecek şekilde geliştirilmesine yönelik pratik öneriler sunması hedeflenmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi ve Literatüre Katkısı

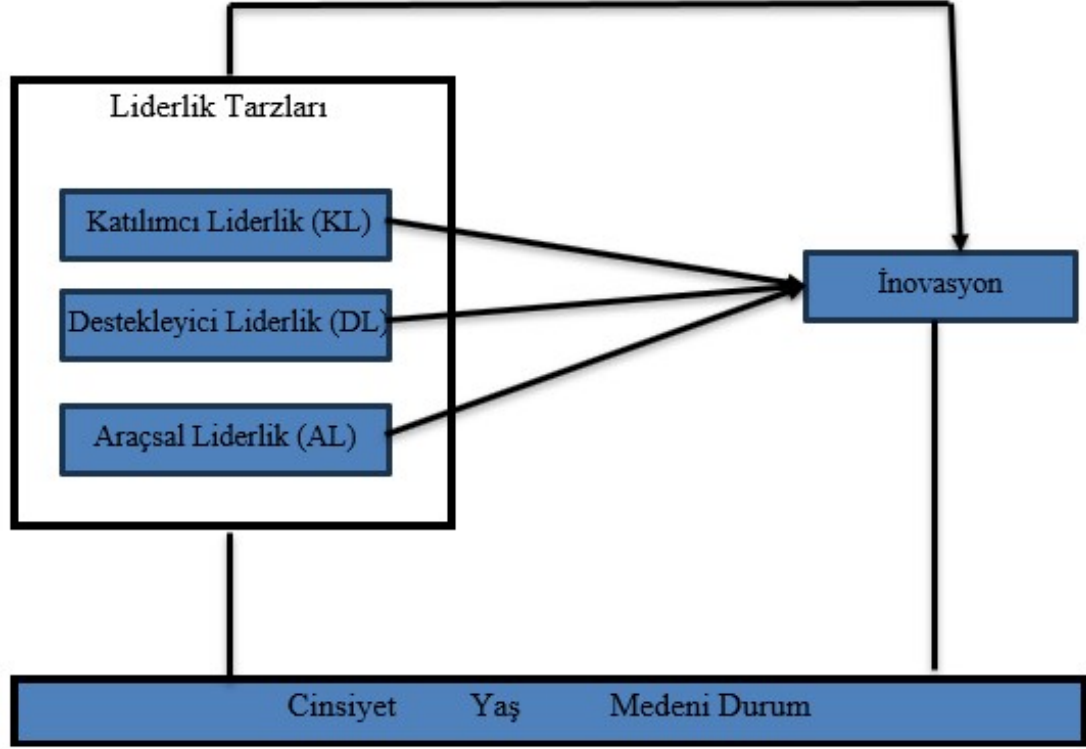
Günümüz rekabetçi iş ortamında inovasyon, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde edebilmesi açısından kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderlik tarzlarının çalışanların inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek, işletmelerin inovasyonu teşvik eden yönetim stratejileri geliştirebilmesi açısından önemli bir gerekliliktir. Ancak, liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların büyük bir kısmı dönüştürücü ve etkileşimli liderlik gibi yaygın liderlik modellerine odaklanmakta olup, katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik yaklaşımlarının inovasyon üzerindeki etkisi görece daha az incelenmiştir. Bu durum, söz konusu liderlik tarzlarının çalışanların inovatif tutumları ve davranışları üzerindeki rolünün daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmasını gerekli hale getirmiştir.

Bu araştırma, hizmet sektöründe çalışan bireylerin inovasyon düzeyleri ile liderlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyerek, liderlik yaklaşımlarının inovasyonu nasıl teşvik edebileceğine yönelik daha derinlemesine bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışmanın bir diğer önemli katkısı ise, katılımcıların demografik özelliklerinin liderlik algıları ve inovasyon eğilimleri üzerindeki etkilerini değerlendirmesidir. Bu sayede, liderlik ve inovasyon ilişkisini belirli demografik gruplar özelinde anlamaya yönelik yeni bulgular elde edilerek, bu alanda literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

#### 3.3. Araştırma Modelinin Belirlenmesi ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu çalışmada, hizmet sektöründe görev yapan çalışanların algıladıkları

liderlik davranışlarının inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelenecektir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi çeşitli demografik değişkenler doğrultusunda katılımcıların liderlik algıları ile inovasyon düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı da analiz edilecektir. Araştırmanın teorik amacı doğrultusunda geliştirilen model aşağıda sunulmuştur:



**Şekil 3.1.** Araştırma Modeli

Bu çalışma kapsamında oluşturulan kuramsal yapı ve araştırma modeli temel alınarak, liderlik tarzlarının çalışanların inovasyon düzeyleri üzerindeki etkilerini test etmeye yönelik bir dizi hipotez öne sürülmüştür. Ayrıca, çeşitli demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş ve medeni durum) liderlik algıları ve inovasyon düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemeye yönelik hipotezler de araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1a: Çalışanların algıladıkları katılımcı liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1b: Çalışanların algıladıkları destekleyici liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1c: Çalışanların algıladıkları araçsal liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

H3:Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların cinsiyet durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

H4: Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların yaş durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

### 3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında, araştırmanın evreni ve örnekleme kapsamlı biçimde tanımlanmakta; ayrıca, veri toplama sürecinde yararlanılan ölçeklere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

#### 3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ili sınırları içerisinde hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde istihdam edilen personel oluşturmaktadır. Ancak, ilde hizmet sektöründe çalışan toplam birey sayısının kesin olarak belirlenememesi nedeniyle, örneklem büyüklüğü Cochran'ın örneklem belirleme formülü esas alınarak, %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile 384 olarak belirlenmiştir (Cochran, 2007). Bu örneklem büyüklüğü, evrenin bilinmediği durumlarda güvenilir sonuçlar elde edebilmek için yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır.

Araştırmada veri toplama sürecinde, ulaşılabilirlik ve uygulama kolaylığı gibi sağladığı avantajlar nedeniyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinde, zaman ve maliyet açısından sağladığı avantajlar etkili olmuştur. Veriler, 16.11.2024 ile 25.02.2025 tarihleri arasında katılımcılara yüz yüze ve çevrimiçi anketler aracılığıyla ulaştırılarak toplanmıştır. Böylece, daha geniş bir katılımcı kitlesine erişim sağlanmış ve veri toplama süreci etkin bir şekilde

gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama sürecinde toplam 456 geri dönüş alınmıştır. Ancak, uç değerler ve kontrol sorularına yanlış verilen yanıtlar analiz sürecinde ayıklanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma 406 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Böylece, veri setinin güvenilirliği ve geçerliliği artırılarak analiz sonuçlarının daha sağlıklı olması sağlanmıştır.

### 3.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma ölçek formu, üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ve demografik sorular ile ilgili ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur:

**Liderlik Tarzları Ölçeği:** Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla, Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen ve Bakan (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, 13 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşan “Liderlik Tarzları Ölçeği” kullanılmıştır.

**İnovasyon Ölçeği:** İşgörenlerin inovasyon düzeyini ölçmek amacıyla, Drach-Zahavy ve Somech (2001) tarafından geliştirilen ve Dayan (2022) tarafından kullanılan “İnovasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, 14 maddeden oluşmaktadır.

**Demografik Sorular:** Araştırma kapsamında, katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yaş grubu gibi temel demografik özelliklerini belirlemek amacıyla üç demografik değişken dikkate alınmıştır. Bu değişkenler, araştırmanın bulgularının daha derinlemesine analiz edilmesine olanak sağlamak amacıyla, katılımcıların genel özelliklerini anlamaya yönelik tasarlanmıştır.



#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların demografik profilleri, çizelgede detaylı biçimde sunulmuştur. Katılımcılar; cinsiyet, yaş grubu ve medeni durum olmak üzere üç temel değişken doğrultusunda gruplandırılmıştır. Her bir demografik değişken için hem frekans (sayı) hem de yüzde (%) değerleri tabloya yansıtılarak dağılımın daha net anlaşılması sağlanmıştır. Bu veriler, örneklemin yapısını ortaya koymak ve analiz sürecinde demografik farklılıkların etkisini değerlendirebilmek açısından önemli bir temel oluşturmaktadır.

**Çizelge 4.1.** Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Demografik Bulgular

| Örneklem     |          | N   | %    |
|--------------|----------|-----|------|
| Cinsiyet     | Kadın    | 117 | 28,8 |
|              | Erkek    | 289 | 71,2 |
|              | Toplam   | 406 | 100  |
| Yaş Aralığı  | 18-30    | 131 | 32,3 |
|              | 31-43    | 219 | 53,9 |
|              | 43 üzeri | 56  | 13,8 |
|              | Toplam   | 406 | 100  |
| Medeni Durum | Evli     | 220 | 54,2 |
|              | Bekar    | 186 | 45,8 |
|              | Toplam   | 406 | 100  |

Çizelge incelendiğinde, araştırmaya toplam 406 katılımcının dâhil olduğu görülmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte çeşitli değişkenler temelinde değerlendirilmiştir. Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %71,2'sinin erkek (n=289), %28,8'inin ise kadın (n=117) olduğu tespit edilmiştir. Bu dağılım, hizmet sektöründe erkek çalışanların daha yüksek oranda temsil edildiğini göstermektedir.

Yaş aralığı açısından yapılan değerlendirmede, katılımcıların büyük bir kısmının 31–43 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir (n=219, %53,9). Bunu 18–30 yaş aralığı izlemekte (n=131, %32,3), en düşük temsil ise 44 yaş ve üzeri grupta gözlemlenmektedir (n=56, %13,8). Bu dağılım, araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda yer aldığını ve dolayısıyla belirli bir mesleki deneyime sahip olduklarını göstermektedir.

Medeni durum değişkenine göre, katılımcıların %54,2'si evli (n=220), %45,8'i ise bekâr (n=186) olup, oranlar birbirine yakın bir dağılım sergilemektedir. Bu durum, örneklemin hem evli hem de bekâr çalışanların görüşlerini dengeli bir şekilde yansıttığını göstermesi açısından önemlidir.

#### 4.2. Uygulanan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Değerlendirmesi

Aşağıda sunulan tabloda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) bulgularına yer verilmiştir. Literatürde, faktör analizi uygulanabilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılan temel göstergelerden biri olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısının en az 0,50 düzeyinde olması gerektiği belirtilmektedir. KMO değeri 0,60–0,70 aralığında ise “düşük”; 0,70–0,80 aralığında “orta düzeyde yeterli”; 0,80–0,90 aralığında “iyi”; 0,90–1,00 aralığında ise “çok iyi” olarak değerlendirilmektedir. Bu eşik değerler doğrultusunda, elde edilen KMO katsayıları analiz için uygun veri yapısına işaret etmektedir (Şencan, 2005). Bu bilgi ışığında çalışmada yararlanılan ölçeklere ilişkin AFA sonuçları şu şekilde hesaplanmıştır:

#### Çizelge 4.2. Liderlik Tarzları ve İnovasyon Ölçeklerine İlişkin AFA Sonuçları

| Madde                                                                                                                                              | Faktör Yükleri |      |      | Açıklanan Toplam Varyans |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|------|--------------------------|
| KL1                                                                                                                                                | ,949           |      |      | 77,01                    |
| KL2                                                                                                                                                | ,838           |      |      |                          |
| KL3                                                                                                                                                | ,896           |      |      |                          |
| KL4                                                                                                                                                | ,914           |      |      |                          |
| KL5                                                                                                                                                | ,918           |      |      |                          |
| DL1                                                                                                                                                |                | ,943 |      |                          |
| DL2                                                                                                                                                |                | ,924 |      |                          |
| DL3                                                                                                                                                |                | ,885 |      |                          |
| DL4                                                                                                                                                |                | ,869 |      |                          |
| AL1                                                                                                                                                |                |      | ,858 |                          |
| AL2                                                                                                                                                |                |      | ,834 |                          |
| AL3                                                                                                                                                |                |      | ,766 |                          |
| AL4                                                                                                                                                |                |      | ,797 |                          |
| KMO: ,819, Bartlett Küresellik Testi Ki kare:6131,829, P Değeri: 0,000 , KL: Katılımcı Liderlik<br>DL: Destekleyici Liderlik, AL: Araçsal Liderlik |                |      |      |                          |
| Madde                                                                                                                                              | Faktör Yükleri |      |      | Açıklanan Toplam Varyans |
| İ1                                                                                                                                                 | ,675           |      |      | 54,17                    |
| İ2                                                                                                                                                 | ,764           |      |      |                          |
| İ3                                                                                                                                                 | ,823           |      |      |                          |
| İ4                                                                                                                                                 | ,834           |      |      |                          |
| İ5                                                                                                                                                 | ,810           |      |      |                          |
| İ6                                                                                                                                                 | ,829           |      |      |                          |
| İ7                                                                                                                                                 | ,726           |      |      |                          |
| İ8                                                                                                                                                 | ,685           |      |      |                          |
| İ9                                                                                                                                                 | ,673           |      |      |                          |
| İ10                                                                                                                                                | ,585           |      |      |                          |
| İ11                                                                                                                                                | ,632           |      |      |                          |
| İ12                                                                                                                                                | ,764           |      |      |                          |
| İ13                                                                                                                                                | ,695           |      |      |                          |
| İ14                                                                                                                                                | ,754           |      |      |                          |
| KMO: ,786, Bartlett Küresellik Testi Ki kare:347,532 , P Değeri: ,000, İ: İnovasyon                                                                |                |      |      |                          |

Liderlik tarzları ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterlilik katsayısı çizelgede görüldüğü üzere ,819 olup bu değer, örneklemin faktör analizi için yeterli düzeyde uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu değer, mevcut örneklemin faktör analizi uygulamaları açısından yüksek düzeyde uygunluk taşıdığını ve analizlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebileceğini göstermektedir. Ayrıca ölçeğe yönelik gerçekleştirilen Bartlett Küresellik Testi sonucunda p değeri 0,000 olarak bulunmuş; bu sonuç, değişkenler arasında anlamlı korelasyonların bulunduğunu ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur.

Faktör analizine tabi tutulan 13 maddeye ilişkin faktör yük değerleri incelendiğinde, bu değerlerin 0,766 ile 0,949 arasında değiştiği görülmektedir. Çokluk ve diğerlerinin (2016) sınıflandırmasına göre; 0,71 ve üzerindeki faktör yükleri “mükemmel” olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, ölçek altında yer alan tüm maddelerin yüksek faktör yük değerlerine sahip olması, liderlik tarzları ölçeğinin ölçüm yapısının son derece güçlü ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Liderlik tarzları ölçeğine ait 13 maddeden elde edilen toplam açıklanan varyans incelendiğinde, bu oranın %77,01 olduğu belirlenmiştir. Faktör analizinde açıklanan toplam varyansın %50'yi aşması, ölçeğin yapısal geçerliliği açısından temel bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77). Bu bağlamda, elde edilen %77,01'lik açıklanan varyans oranı, liderlik tarzları ölçeğinin yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğunu ve ölçeğin ölçüm amacına uygun güçlü bir yapısal bütünlüğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, inovasyon ölçeğine ilişkin Tablo 5'te yer alan bulgular incelendiğinde, tıpkı liderlik tarzları ölçeğinde olduğu gibi, tüm değerlerin (KMO, Bartlett Küresellik Testi, faktör yükleri ve açıklanan toplam varyans) istenilen düzeyde olduğu görülmektedir.

**Çizelge 4.3.** Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

| Ölçüm Araçları                          | N         | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------------------|-----------|------------------|
| <b>Liderlik Tarzları Ölçeği (Genel)</b> | <b>13</b> | <b>,953</b>      |
| Katılımcı Liderlik Ölçeği               | 5         | ,943             |
| Destekleyici Liderlik Ölçeği            | 4         | ,924             |
| Araçsal Liderlik Ölçeği                 | 4         | ,823             |
| <b>İnovasyon Ölçeği</b>                 | <b>14</b> | <b>,936</b>      |

Çizelgede araştırmada kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı, bir ölçek içerisinde yer alan maddelerin birbirleriyle tutarlılığını ve aynı yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla sıklıkla başvuru alan bir güvenilirlik ölçütüdür. Bu katsayının yüksek olması, ölçeği oluşturan maddelerin homojen bir yapıya sahip olduğunu ve aynı kavramsal yapıyı ölçtüğünü göstermektedir. Özellikle Likert tipi ölçeklerde yaygın biçimde kullanılan bu yöntem, ölçek maddeleri arasındaki içsel tutarlılığı ortaya koyması nedeniyle oldukça önem teşkil etmektedir ( Uzunsakal ve Yıldız, 2018, s.19). Literatürde Cronbach's Alpha değerleri genellikle aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018, s.19):

$0 < \alpha < 0,40$ : Güvenilir değil

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ : Düşük güvenilirlik

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ : Orta düzeyde (oldukça) güvenilir

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ : Yüksek güvenilirlikte olduğunu anlamına gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında yukarıda yer alan ölçüm araçlarında ulaşılan Cronbach's Alpha değerleri değerlendirildiğinde;

**Liderlik Tarzları Ölçeği (Genel):** Liderlik tarzları ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,953 olarak bulunmuştur. Bu yüksek değer, ölçeğin içsel tutarlılığının oldukça güçlü olduğunu ve maddeler arasında yüksek düzeyde uyum bulunduğunu göstermektedir.

**Katılımcı Liderlik Ölçeği:** Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarından biri olan katılımcı liderlik ölçeğine ilişkin iç tutarlılığı belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,943'tür. Bu yüksek değer, ölçeğin içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve maddelerin yüksek düzeyde uyum sergilediğini göstermektedir.

**Destekleyici Liderlik Ölçeği:** Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarından biri olan destekleyici liderlik ölçeğine ilişkin iç tutarlılığı belirlemek amacıyla dört madde üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,924 olarak elde edilmiştir. Bu yüksek değer, ölçeğin içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve maddeler arasında yüksek düzeyde uyum bulunduğunu göstermektedir.

**Araçsal Liderlik Ölçeği:** Liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarından biri olan araçsal liderlik ölçeğine ilişkin iç tutarlılığı belirlemek amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,823 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve maddeler arasında anlamlı bir uyum bulunduğunu göstermektedir.

**İnovasyon Ölçeği:** İnovasyon ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemek üzere yapılan analizde, ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ,936 olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek değer, ölçeğin içsel tutarlılığının güçlü olduğunu ve maddelerin yüksek düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

#### 4.3. Ölçüm Araçlarına İlişkin Normallik Analizi Bulguları

**Çizelge 4.4.** Liderlik Tarzları Ölçeği Maddelerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken                 | N  | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|--------------------------|----|----------------------|---------------------|
| Liderlik Tarzları Ölçeği | 13 |                      |                     |
| KL1                      | -  | -,084                | -,955               |
| KL2                      | -  | -,060                | -,894               |
| KL3                      | -  | ,017                 | -1,008              |
| KL4                      | -  | ,344                 | -,523               |
| KL5                      | -  | ,464                 | -,723               |
| DL1                      | -  | ,402                 | -1,109              |
| DL2                      | -  | ,138                 | -1,181              |
| DL3                      | -  | ,199                 | -1,279              |
| DL4                      | -  | ,704                 | -,651               |
| AL1                      | -  | -,455                | -,789               |
| AL2                      | -  | -1,037               | ,077                |
| AL3                      | -  | -,267                | -1,263              |
| AL4                      | -  | -,670                | -,296               |

Çizelgede liderlik tarzları ölçeğine ait maddelere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri sunulmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin 13 maddesine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,279 ile 0,704 arasında değiştiği yani tüm değerlerin,  $\pm 1,50$  aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, ilgili ölçeğe ilişkin veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

**Çizelge 4.5.** İnovasyon Ölçeği Maddelerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Değişken         | N  | Çarpıklık<br>(Skewness) | Basıklık<br>(Kurtosis) |
|------------------|----|-------------------------|------------------------|
| İnovasyon Ölçeği | 14 |                         |                        |
| İ1               | -  | -,720                   | -,467                  |
| İ2               | -  | -,403                   | -,492                  |
| İ3               | -  | -,553                   | -,797                  |
| İ4               | -  | -,601                   | -,478                  |
| İ5               | -  | -,841                   | -,192                  |
| İ6               | -  | -,584                   | -,698                  |
| İ7               | -  | -,254                   | -,889                  |
| İ8               | -  | -,327                   | -,940                  |
| İ9               | -  | -,521                   | -,322                  |
| İ10              | -  | ,199                    | -1,279                 |
| İ11              | -  | -,032                   | -1,019                 |
| İ12              | -  | -,144                   | -1,000                 |
| İ13              | -  | -,049                   | -,737                  |
| İ14              | -  | -,461                   | -,180                  |

Çizelgede inovasyon ölçeğine ait maddelere ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri sunulmaktadır. Gerçekleştirilen analizler neticesinde, ölçeğin 14 maddesine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,279 ile 0,199 arasında değişim gösterdiği ve tüm değerlerin  $\pm 1,50$  aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, İnovasyon ölçeğine ilişkin veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını ortaya koymaktadır.

#### 4.4. Ölçüm Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

**Çizelge 4.6.** Ölçüm Araçlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

| Değişkenler           | N   | Min. | Mak. | Medyan | Aritm. O. | Stand. H. |
|-----------------------|-----|------|------|--------|-----------|-----------|
| Liderlik Tarzları     | 406 | 1,00 | 4,85 | 2,846  | 2,856     | ,047      |
| Katılımcı Liderlik    | 406 | 1,00 | 5,00 | 3,000  | 2,813     | ,052      |
| Destekleyici Liderlik | 406 | 1,00 | 4,50 | 2,250  | 2,465     | ,056      |
| Araçsal Liderlik      | 406 | 1,00 | 5,00 | 3,500  | 3,301     | ,046      |
| İnovasyon             | 406 | 1,14 | 4,57 | 3,285  | 3,178     | ,041      |

Çizelgede araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Liderlik tarzları ölçeği genelinde, katılımcıların

görüşlerinin 1 ile 4,85 arasında değiştiği ve ortalama puanın 2,856 olduğu görülmektedir. Bu değer, katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin genel değerlendirmelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlar incelendiğinde, katılımcı liderlik boyutunda ortalama puan 2,813 olup, medyan değerin 3,000 olması, katılımcıların bu liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin görece daha dengeli dağıldığını göstermektedir. Destekleyici liderlik boyutunda ise ortalama 2,465 ile daha düşük bir düzey saptanmıştır; bu da çalışanların destekleyici liderlik algısının daha zayıf olduğunu işaret etmektedir. Araçsal liderlik boyutunda ortalama 3,301 ile diğer alt boyutlara kıyasla en yüksek düzeyde bir algı söz konusudur. Bu sonuç, yöneticilerin daha çok hedefe ve göreve odaklı bir liderlik tarzı benimsediklerini düşündürülebilir.

İnovasyon değişkenine ilişkin ortalama değerin 3,178 olması, katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki yenilikçilik düzeyini orta-üst seviyede algıladıklarını göstermektedir. Değişkenlerin standart hatalarının düşük olması (örneğin ,041–,056 aralığında) verilerin ortalama etrafında yoğunlaştığını ve örneklemin temsil gücünün yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak beşli Likert ölçek temel alındığında, değişkenlere ilişkin ortalama değerlerin büyük ölçüde "orta düzey" aralığında (2,34 - 3,66) konumlandığı görülmektedir (Özel ve Yılmaz, 2023, s. 20-21).

#### 4.5. Ölçüm Araçlarına İlişkin Basit Doğrusal Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada kapsamında yararlanılan ölçekler ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla basit doğrusal korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analiz, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif ya da negatif) ve gücünü ortaya koymayı amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olma zorunluluğu bulunmamakta olup, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi değerlendirilmektedir. Korelasyon katsayısı ( $r$ ), iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini niceliksel olarak ifade eder (Büyüköztürk, 2018, s. 36). Ve -1 ile +1 arasında bir değer alır ve bu değer büyüklüğü, ilişkinin gücünü gösterir. Cohen (1988), korelasyon katsayılarını şu şekilde sınıflandırmıştır: 0,10 - 0,29 arasındaki  $r$  değerleri zayıf, 0,30 - 0,49 arasındaki değerler orta ve 0,50 - 1,00 arasındaki değerler ise güçlü korelasyon olarak değerlendirilir. Bu çalışmada, veri setlerinin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş olduğundan, Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.



Çizelge 4.7. Ölçüm Araçlarına Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler                                                                                                                            | 1      | 2      | 3      | 4      | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---|
| Liderlik Tarzları (1)                                                                                                                  | 1      |        |        |        |   |
| Katılımcı Liderlik (2)                                                                                                                 | ,957** | 1      |        |        |   |
| Destekleyici Liderlik (3)                                                                                                              | ,927** | ,859** | 1      |        |   |
| Araçsal Liderlik (4)                                                                                                                   | ,846** | ,722** | ,652** | 1      |   |
| İnovasyon (5)                                                                                                                          | ,608** | ,611** | ,590** | ,440** | 1 |
| ** Korelasyon, %1 (0,01) anlamlılık düzeyinde çift yönlü olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Örneklem büyüklüğü $N = 406$ 'dır. |        |        |        |        |   |

Çizelgede araştırmada kullanılan ölçüm araçlarından liderlik tarzları ve alt boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen basit doğrusal korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, istatistiksel açıdan aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların inovasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal korelasyon analizi sonucunda, liderlik tarzları ile inovasyon arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkinin güçlü düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $r = ,608$ ,  $p < 0,01$ ). Aynı şekilde, katılımcı liderlik ile inovasyon arasında pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ( $r = ,611$ ,  $p < 0,01$ ) ve destekleyici liderlik ile inovasyon arasında da pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu ( $r = ,590$ ,  $p < 0,01$ ) belirlenmiştir. Ancak, araçsal liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ancak bu ilişkinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $r = ,440$ ,  $p < 0,01$ ).

Araştırma bulguları, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzlarının, çalışanların inovasyon düzeyleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Liderlik tarzları ile inovasyon arasındaki güçlü pozitif ilişkinin, liderlik yaklaşımlarının inovatif davranışları teşvik edebileceği ve çalışanların yaratıcı düşünme süreçlerini destekleyebileceği düşünülebilir.

Özellikle katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik ile inovasyon arasındaki güçlü ilişkiler, çalışanların fikirlerine değer veren, iş birliği ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlayan liderlik tarzlarının inovatif çıktıları artırabileceğini

düşündürmektedir. Araçsal liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin orta düzeyde olması ise, bu liderlik tarzının inovasyonu teşvik etme potansiyelinin diğer liderlik tarzlarına kıyasla daha sınırlı olabileceğine işaret edebilir.

Bu doğrultuda, örgütlerde inovasyonun artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesinde katılımcı ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi önemli bir faktör olabilir. Araştırma bulgularına dayanarak, yöneticilerin çalışanlarıyla açık iletişim kurması, iş birliğini teşvik etmesi ve destekleyici bir liderlik anlayışını benimsemesinin, çalışanların inovatif davranışlarını güçlendirebileceği öngörülebilir.

#### 4.6. Ölçüm Araçlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Çizelge 4.8. Ölçüm Araçlarına İlişkin Regresyon Analizi Bulgu Tablosu

| Geliştirilen Hipotezler                           | Bağımsız Değişken        | Model Özeti ve Anova |                |                 |         | Standartlaştırılmış K. (B) | Standartlaştırılmış K. (β) | T      | P               |
|---------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------|-----------------|---------|----------------------------|----------------------------|--------|-----------------|
|                                                   |                          | R                    | R <sup>2</sup> | ΔR <sup>2</sup> | F       |                            |                            |        |                 |
| <b>H1</b>                                         | <i>Liderlik Tarzları</i> | ,608                 | ,370           | ,368            | 237,016 | ,532                       | ,608                       | 15,395 | <b>&lt;0,01</b> |
| Bağımlı Değişken: İnovasyon, Durbin Watson: 1,834 |                          |                      |                |                 |         |                            |                            |        |                 |
| <b>H1a</b>                                        | <i>Katılımcı L.</i>      | ,611                 | ,374           | ,372            | 240,898 | ,482                       | ,611                       | 15,521 | <b>&lt;0,01</b> |
| Bağımlı Değişken: İnovasyon, Durbin Watson: 2,073 |                          |                      |                |                 |         |                            |                            |        |                 |
| <b>H1b</b>                                        | <i>Destekleyici L.</i>   | ,590                 | ,348           | ,347            | 215,899 | ,436                       | ,590                       | 14,693 | <b>&lt;0,01</b> |
| Bağımlı Değişken: İnovasyon, Durbin Watson: 2,093 |                          |                      |                |                 |         |                            |                            |        |                 |
| <b>H1c</b>                                        | <i>Araçsal L.</i>        | ,440                 | ,194           | ,192            | 97,106  | ,395                       | ,440                       | 9,854  | <b>&lt;0,01</b> |
| Bağımlı Değişken: İnovasyon, Durbin Watson: 1,895 |                          |                      |                |                 |         |                            |                            |        |                 |

Çizelgede, ölçüm araçlarına ilişkin regresyon analizi bulguları sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, aşağıda detaylandırıldığı şekilde değerlendirilebilir.

**H1:** Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda formüle edilen H1 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Ayrıca, modelin açıklayıcılık gücü  $R^2 = 0,370$  olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, inovasyondaki toplam varyansın %37,0'ını açıkladığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan standartlaştırılmamış regresyon katsayısı (B) incelendiğinde, liderlik tarzlarının çalışanların inovasyon düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir ( $B = ,532$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algılarında meydana gelen bir birimlik artışın, inovasyon düzeylerinde 0,532 birimlik bir artışa neden olabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**H1a:** Çalışanların algıladıkları katılımcı liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H1a hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları incelendiğinde, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Analiz sonucunda elde edilen  $R^2$  değeri 0,374 olarak hesaplanmış olup, bu bulgu çalışanların algıladıkları katılımcı liderliğin, inovasyondaki toplam varyansın %37,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan standartlaştırılmamış regresyon katsayısı (B) incelendiğinde, katılımcı liderliğin çalışanların inovasyon düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ( $B = ,482$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, çalışanların katılımcı liderliğe ilişkin algılarında meydana gelen bir birimlik artışın, inovasyon düzeylerinde 0,482 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, H1a hipotezi kabul edilmiştir.

**H1b:** Çalışanların algıladıkları destekleyici liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H1b hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları incelendiğinde, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Analiz sonucunda elde edilen  $R^2$  değeri 0,348 olarak hesaplanmış olup, bu bulgu çalışanların algıladıkları destekleyici liderliğin, inovasyondaki toplam varyansın %34,8'ini açıkladığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan standartlaştırılmamış regresyon katsayısı (B) incelendiğinde, destekleyici liderliğin çalışanların inovasyon düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ( $B = ,436$ ,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç,

çalışanların destekleyici liderliğe ilişkin algılarında meydana gelen bir birimlik artışın, inovasyon düzeylerinde 0,436 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

**H1c:** Çalışanların algıladıkları araçsal liderlik davranışlarının, inovasyon düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H1c hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları incelendiğinde, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,01$ ). Analiz sonucunda elde edilen  $R^2$  değeri 0,194 olarak hesaplanmış olup, bu bulgu çalışanların algıladıkları araçsal liderliğin, inovasyondaki toplam varyansın %19,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Araştırmada ulaşılan standartlaştırılmamış regresyon katsayısı (B) incelendiğinde, araçsal liderliğin çalışanların inovasyon düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir ( $B = ,395$   $p < 0,01$ ). Bu sonuç, çalışanların araçsal liderliğe ilişkin algılarında meydana gelen bir birimlik artışın, inovasyon düzeylerinde 0,395 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda H1c hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.7. Demografik Özelliklere Dayalı Gruplar Arası Fark Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların medeni durumları ve cinsiyetleri bağlamında, liderlik tarzları, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, araçsal liderlik ve inovasyon puanları arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı farkların varlığını değerlendirmek amacıyla Bağımsız Örneklem t-testi uygulanmıştır. Anlamlı bir farklılık tespit edilmesi durumunda, bu farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığı daha detaylı bir şekilde incelenmiş ve analiz edilmiştir. Buna ek olarak, katılımcıların yaş değişkeni temel alınarak, liderlik tarzları, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, araçsal liderlik ve inovasyon puanları arasındaki anlamlı farklılıkların varlığını ortaya koymak amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. ANOVA sonuçlarında anlamlı bir fark gözlemlenmesi durumunda, bu farkın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu belirlemek için post-hoc testleri uygulanarak, gruplar arasındaki ilişkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

##### 4.7.1. İki Grup Arasındaki Farklılıkların t-Testi ile Analizi

Bağımsız Örneklem t-testi sonuçlarının yorumlanmasında öncelikle Levene testi sonuçlarının dikkate alınması önemlidir. Levene testi, varyansların eşitliği hipotezini test eder. Eğer p değeri 0,05'ten büyükse ( $p > 0,05$ ), varyansların eşit

olduğu kabul edilir ve "varyanslar eşittir" satırındaki değerler üzerinden yorum yapılır. Eğer p değeri 0,05'ten küçükse ( $p < 0,05$ ), varyansların eşit olmadığı kabul edilir ve "varyanslar eşit değildir" satırındaki veriler göz önünde bulundurulur. Geçerli varsayım belirlendikten sonra, gruplar arasındaki anlamlı farkı incelemek için ortalamaların eşitliği varsayımı satırında bulunan p değeri analiz edilmelidir. Eğer  $p < 0,05$  ise, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu kabul edilir ve grup ortalamaları karşılaştırılarak hangi grubun fark yarattığı istatistiksel olarak değerlendirilir (Nur ve Küçük, 2024, s.154).

**Çizelge 4.9.** Medeni Durum Açısından Gruplar Arası Farklılıkların t-Testi ile Değerlendirilmesi

| Değişken                                | Grup                                              | N     | Ortalama (O)                     | S.S                              | S. H.O. |       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|----------------------------------|----------------------------------|---------|-------|
| Liderlik Tarzları                       | Evli                                              | 220   | 2,57                             | 1,019                            | ,068    |       |
|                                         | Bekar                                             | 186   | 3,10                             | 1,045                            | ,076    |       |
| Katılımcı Liderlik                      | Evli                                              | 220   | 3,08                             | ,768                             | ,051    |       |
|                                         | Bekar                                             | 186   | 3,28                             | ,903                             | ,066    |       |
| Destekleyici Liderlik                   | Evli                                              | 220   | 3,23                             | ,813                             | ,054    |       |
|                                         | Bekar                                             | 186   | 3,38                             | 1,053                            | ,077    |       |
| Araçsal Liderlik                        | Evli                                              | 220   | 2,16                             | 1,015                            | ,068    |       |
|                                         | Bekar                                             | 186   | 2,82                             | 1,161                            | ,085    |       |
| İnovasyon                               | Evli                                              | 220   | 2,64                             | ,862                             | ,058    |       |
|                                         | Bekar                                             | 186   | 3,10                             | 1,006                            | ,073    |       |
| Değişken                                | Levene Testi<br>(Varyansların Eşitliği Varsayımı) |       |                                  | Ortalamaların Eşitliği Varsayımı |         |       |
|                                         | Eşitlik Durumu                                    | F     | P1                               | P2                               | O.F     | S.H.F |
| Liderlik Tarzları                       | V.E.                                              | 22,61 | ,023                             | <0,01                            | -,453   | ,092  |
|                                         | V.E.D.                                            |       |                                  | <0,01                            | -,453   | ,093  |
| Katılımcı Liderlik                      | V.E.                                              | 2,42  | ,120                             | <0,01                            | -,528   | ,102  |
|                                         | V.E.D.                                            |       |                                  | <0,01                            | -,528   | ,102  |
| Destekleyici Liderlik                   | V.E.                                              | 12,04 | <0,01                            | <0,01                            | -,666   | ,108  |
|                                         | V.E.D.                                            |       |                                  | <0,01                            | -,666   | ,109  |
| Araçsal Liderlik                        | V.E.                                              | 28,06 | <0,01                            | ,112                             | -1,47   | ,092  |
|                                         | V.E.D.                                            |       |                                  | ,120                             | -1,47   | ,094  |
| İnovasyon                               | V.E.                                              | 9,51  | ,002                             | ,017                             | -,198   | ,083  |
|                                         | V.E.D.                                            |       |                                  | ,019                             | -,198   | ,084  |
| V.E.: Varyanslar eşitse varsayımı       |                                                   |       | S.H.O.: Standart hata ortalaması |                                  |         |       |
| V.E.D.: Varyanslar eşit değil varsayımı |                                                   |       | O.F.: Ortalama farkı             |                                  |         |       |
| S.S.: Standart sapma                    |                                                   |       | S.H.F.: Standart hata farkı      |                                  |         |       |

**H2:** Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların medeni durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

Çizelgede, katılımcıların medeni durumlarına göre liderlik tarzları, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, araçsal liderlik ve inovasyon puanlarında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığı analiz edilmiştir. Anlamlı bir farklılık tespit edilmesi durumunda, bu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla ilgili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Algılanan liderlik tarzlarının katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde,  $p_1$  değeri 0,023 olarak hesaplanmıştır ( $p_1 < 0,05$ ). Ayrıca,  $p_2$  değerinin 0,01'den küçük olması ( $p_2 < 0,01$ ), medeni durum grupları arasında liderlik tarzları puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek amacıyla ortalama değerler karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bekâr katılımcıların algıladıkları liderlik tarzları puanlarının ( $O = 3,10$ ), evli katılımcıların algıladıkları liderlik tarzları puanlarından ( $O = 2,57$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bekâr bireylerin liderlik tarzlarına yönelik algılarının, evli bireylere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Algılanan katılımcı liderliğin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde,  $p_1$  değeri 0,120 olarak hesaplanmıştır ( $0,05 < p_1$ ).  $P_1$  değeri 0,05'ten büyük olması nedeniyle varyansların eşitliği varsayımı kabul edilmiştir. İlgili satırdaki  $p_2$  değerinin 0,01'den küçük olması ( $p_2 < 0,01$ ), medeni durum grupları arasında katılımcı liderlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek amacıyla ortalama değerler karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, bekâr katılımcıların algıladıkları katılımcı liderlik puanlarının ( $O = 3,28$ ), evli katılımcıların algıladıkları katılımcı puanlarından ( $O = 3,08$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, bekâr bireylerin katılımcı liderliğe yönelik algılarının, evli bireylere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Algılanan destekleyici liderliğin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde,  $p_1$  değeri  $< 0,01$  olarak hesaplanmıştır ( $p_1 < 0,05$ ). Ayrıca,  $p_2$  değerinin 0,01'den küçük olması ( $p_2 < 0,01$ ), medeni durum grupları arasında destekleyici liderlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek amacıyla ortalama değerler karşılaştırılmış ve bekâr katılımcıların

algıladıkları destekleyici liderlik puanlarının ( $O = 3,28$ ), evli katılımcıların algıladıkları destekleyici liderlik puanlarından ( $O = 3,23$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, bekâr bireylerin destekleyici liderliğe yönelik algılarının, evli bireylere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, medeni durumun destekleyici liderlik algısı üzerinde belirleyici bir faktör olabileceğine işaret etmektedir.

Algılanan araçsal liderliğin katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelendiğinde,  $p1$  değeri  $< 0,01$  olarak hesaplanmıştır ( $p1 < 0,05$ ). Ancak,  $p2$  değerinin  $0,01$ 'den büyük olması ( $p2 = 0,120$ ), medeni durum grupları arasında araçsal liderlik puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgu, medeni durumun bireylerin algıladıkları araçsal liderlik düzeyi üzerinde belirleyici bir faktör olmadığına işaret etmektedir.

Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları, çalışanların inovasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla incelenmiştir. Analiz sonucunda,  $p1$  değeri  $0,002$  olarak hesaplanmıştır ( $p1 < 0,05$ ). Ayrıca,  $p2$  değerinin  $0,019$  olması ( $p2 < 0,05$ ), medeni durum grupları arasında inovasyon puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklılığın yönünü belirlemek amacıyla ortalama değerler karşılaştırılmış olup, bekâr katılımcıların inovasyon puanlarının ( $M = 3,10$ ), evli katılımcıların inovasyon puanlarından ( $M = 2,64$ ) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu bekâr bireylerin inovasyon düzeylerinin, evli bireylere kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, medeni durumun çalışanların inovasyon eğilimleri üzerinde belirleyici bir faktör olabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların medeni durumlarına göre liderlik tarzları, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve inovasyon puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak, araçsal liderlik açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu doğrultuda, H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Çizelge 4.10.** Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Bağımsız Örneklem t-testi Bulguları

| Değişken              | Grup                                              | N     | Ortalama (O) | S.S                              | S. H.O. |       |
|-----------------------|---------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------|---------|-------|
| Liderlik Tarzları     | Kadın                                             | 117   | 2,67         | ,968                             | ,089    |       |
|                       | Erkek                                             | 289   | 2,87         | 1,094                            | ,064    |       |
| Katılımcı Liderlik    | Kadın                                             | 117   | 3,18         | ,981                             | ,090    |       |
|                       | Erkek                                             | 289   | 3,17         | ,774                             | ,045    |       |
| Destekleyici Liderlik | Kadın                                             | 117   | 3,16         | ,981                             | ,090    |       |
|                       | Erkek                                             | 289   | 3,35         | ,908                             | ,053    |       |
| Araçsal Liderlik      | Kadın                                             | 117   | 2,51         | 1,096                            | ,101    |       |
|                       | Erkek                                             | 289   | 2,44         | 1,148                            | ,067    |       |
| İnovasyon             | Kadın                                             | 117   | 2,77         | ,895                             | ,082    |       |
|                       | Erkek                                             | 289   | 2,88         | ,980                             | ,057    |       |
| Değişken              | Levene Testi<br>(Varyansların Eşitliği Varsayımı) |       |              | Ortalamaların Eşitliği Varsayımı |         |       |
|                       | Eşitlik Durumu                                    | F     | P1           | P2                               | O.F     | S.H.F |
| Liderlik Tarzları     | V.E.                                              | ,525  | ,469         | ,275                             | -,114   | ,104  |
|                       | V.E.D.                                            |       |              | ,257                             | -,114   | ,100  |
| Katılımcı Liderlik    | V.E.                                              | 3,548 | ,060         | ,087                             | -,199   | ,116  |
|                       | V.E.D.                                            |       |              | ,072                             | -,199   | ,110  |
| Destekleyici Liderlik | V.E.                                              | ,708  | ,400         | ,577                             | ,069    | ,124  |
|                       | V.E.D.                                            |       |              | ,569                             | ,069    | ,121  |
| Araçsal Liderlik      | V.E.                                              | 9,659 | ,067         | ,059                             | -1,92   | ,101  |
|                       | V.E.D.                                            |       |              | ,069                             | -1,92   | ,105  |
| İnovasyon             | V.E.                                              | 9,65  | ,002         | ,907                             | ,010    | ,091  |
|                       | V.E.D.                                            |       |              | ,916                             | ,010    | ,101  |

**H3:** Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların cinsiyet durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

Tabloda, katılımcıların algıladığı liderlik tarzlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelenmiştir. Analiz bulgularına göre p1 değeri 0,469 olarak hesaplanmış olup ( $p1 > 0,05$ ), bu durum varyansların eşitliği varsayımının sağlandığını göstermektedir. Ancak, p2 değerinin 0,05'ten büyük olması ( $p2 > 0,05$ ), cinsiyet grupları arasında algılanan liderlik tarzları puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, cinsiyetin bireylerin liderlik tarzlarına ilişkin algıları üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Tabloda, katılımcıların algıladığı katılımcı liderliğin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları incelenmiştir. Analiz bulgularına göre, p1 değeri 0,06 olarak hesaplanmış olup ( $p1 > 0,05$ ), bu durum varyansların eşitliği varsayımının sağlandığını göstermektedir. Fakat, p2 değerinin 0,05'ten büyük olması ( $p2 > 0,05$ ), cinsiyet grupları arasında katılımcı liderlik puanları açısından istatistiksel olarak



anlamli bir farklılığın bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuç, cinsiyetin bireylerin katılımcı liderlik algıları üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını ortaya koymaktadır.

Tabloda, katılımcıların algıladığı destekleyici liderliğin cinsiyete göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Bağımsız  rneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda,  $p_1$  değeri 0,400 ( $p_1 > 0,05$ ) olarak hesaplanmış ve bu durum varyansların eşit olduğunu göstermiştir. Ayrıca,  $p_2$  değerinin 0,05'ten büyük olması, cinsiyet grupları arasında destekleyici liderlik puanlarında anlamli bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, cinsiyetin destekleyici liderlik algısı üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Tabloda, katılımcıların algıladığı araçsal liderliğin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız  rneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre,  $p_1$  değeri 0,067 ( $p_1 > 0,05$ ) olarak hesaplanmış olup bu durum, varyansların eşit olduğu yönündeki varsayımı desteklemektedir. Ek olarak,  $p_2$  değerinin 0,05'ten büyük olması, cinsiyet grupları arasında araçsal liderlik algısı açısından anlamli bir farklılık bulunmadığını göstermektedir. Bu bulgu, cinsiyetin araçsal liderlik algısı üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını ortaya koymaktadır.

Diğer değişkenlerde olduğu gibi, inovasyon değişkenine ilişkin analiz sonuçları da benzer bir eğilim göstermektedir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların inovasyon düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Bağımsız  rneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz bulgularına göre,  $p_1$  değeri 0,02 ( $p_1 < 0,05$ ) olarak hesaplanmış olmakla birlikte,  $p_2$  değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle cinsiyet grupları arasında inovasyon düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamli bir farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımsız  rneklem t-testi sonuçları, katılımcıların algıladığı liderlik tarzları, inovasyon ve araçsal liderlik gibi değişkenlerin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamli bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, cinsiyetin liderlik algısı ve inovasyon düzeyi üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını desteklemektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, H3 hipotezi istatistiksel olarak reddedilmiştir.

#### 4.7.2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Bir önceki başlık altında, Bağımsız Örneklem t-testi kullanılarak iki bağımsız grup arasındaki ortalama farkının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu bölümde ise en az üç bağımsız grup arasındaki ortalama farkın istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek amacıyla, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanacaktır.

**Çizelge 4.11.** : Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Varyansların Homojenliği

| Tanımlayıcı İstatistikler                                                       |               |     |      |      |      | Varyansların Homojenliğine Karar                                                               |       |     |     |        |         | Kriter Test |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----|--------|---------|-------------|
| Değişkenler                                                                     | Grup (Yaş)    | N   | O    | S.S  | S.H  | Kriter                                                                                         | L.İ   | Df1 | Df2 | P      | Varyans |             |
| Liderlik Tarzları                                                               | 1.(18-30)     | 131 | 2,82 | ,837 | ,073 | O.D                                                                                            | 2,21  | 3   | 403 | ,121   | *       | Anova Testi |
|                                                                                 | 2. (31-43)    | 219 | 2,76 | 1,01 | ,068 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 56  | 3,29 | ,894 | ,119 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | Toplam        | 406 | 2,85 | ,957 | ,041 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
| Katılımcı L.                                                                    | 1.(18-30)     | 131 | 2,82 | ,913 | ,079 | O.D                                                                                            | 5,73  | 3   | 403 | ,004   | **      | Welch Testi |
|                                                                                 | 2. (31-43)    | 219 | 2,67 | 1,11 | ,074 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 56  | 3,32 | 1,03 | ,137 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | Toplam        | 406 | 2,81 | 1,06 | ,058 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
| Destekleyici Liderlik                                                           | 1.(18-30)     | 131 | 2,65 | ,967 | ,084 | O.D                                                                                            | 3,92  | 3   | 403 | ,021   | **      | Welch Testi |
|                                                                                 | 2. (31-43)    | 219 | 2,22 | 1,20 | ,085 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 56  | 2,95 | ,979 | ,130 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | Toplam        | 406 | 2,46 | 1,13 | ,056 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
| Araçsal L.                                                                      | 1.(18-30)     | 131 | 3,00 | ,897 | ,078 |                                                                                                | 2,00  | 3   | 403 | ,136   | *       | Anova testi |
|                                                                                 | 2. (31-43)    | 219 | 3,40 | ,940 | ,063 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 56  | 3,58 | ,809 | ,108 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | Toplam        | 406 | 3,30 | ,932 | ,046 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
| İnovasyon                                                                       | 1.(18-30)     | 131 | 3,07 | ,985 | ,086 |                                                                                                | 11,10 | 3   | 403 | ≥ 0,05 | **      | Welch Testi |
|                                                                                 | 2. (31-43)    | 219 | 3,22 | ,750 | ,050 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 56  | 3,26 | ,772 | ,103 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
|                                                                                 | Toplam        | 406 | 3,17 | ,838 | ,041 |                                                                                                |       |     |     |        |         |             |
| L.İ: Levene İstatistiği<br>S: Sonuç<br>O: Ortalama Değer<br>*Varyanslar Homojen |               |     |      |      |      | N: Örneklem Sayısı<br>S.S: Standart Sapma<br>S.H: Standart Hata<br>** Varyanslar Homojen değil |       |     |     |        |         |             |

Çizelgede yer alan Levene testi sonuçları incelendiğinde, yaş grupları ile değişkenler arasındaki varyansların katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve inovasyon değişkenleri için homojen olmadığı ( $p < 0,05$ ), buna karşın liderlik tarzları ve araçsal liderlik değişkenleri için homojen olduğu ( $p > 0,05$ ) görülmektedir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların belirlenmesi amacıyla Welch ve ANOVA testlerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

**Çizelge 4.12.** Yaş Grubu ile Değişkenlere İlişkin Anlamlılığını Belirlemeye Yönelik

## Anova ve Welch Testi Analizleri

| ANOVA Testi Bulguları                         |                |                 |     |                  |       |       |       |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------------|-----|------------------|-------|-------|-------|
| Değişken                                      | Grup Bilgileri | Kareler Toplamı | Df  | Ortalama Kareler | F     | P     | Sonuç |
| Liderlik Tarzları                             | Gruplar arası  | 12,75           | 2   | 6,37             | 7,168 | <0,01 | *     |
|                                               | Gruplar içi    | 358,41          | 403 | ,889             |       |       |       |
|                                               | Toplam         | 371,16          | 405 |                  |       |       |       |
| Araçsal Liderlik                              | Gruplar arası  | 19,06           | 2   | 9,531            |       | <0,01 |       |
|                                               | Gruplar içi    | 333,35          | 403 | ,827             |       |       |       |
|                                               | Toplam         | 352,41          | 405 |                  |       |       |       |
| Welch Testi Bulguları                         |                |                 |     |                  |       |       |       |
| Değişken                                      | İstatistik     |                 | Df1 | DF2              | P     | Sonuç |       |
| Katılımcı Liderlik                            | 8,45           |                 | 2   | 151,48           | <0,01 | *     |       |
| Destekleyici Liderlik                         | 13,59          |                 | 2   | 158,10           | ,003  |       |       |
| İnovasyon                                     | 1,41           |                 | 2   | 144,91           | ,216  | **    |       |
| * Gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.  |                |                 |     |                  |       |       |       |
| ** Gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur. |                |                 |     |                  |       |       |       |

Çizelgede yer alan ANOVA ve Welch testi bulguları incelendiğinde, yaş grupları ile liderlik tarzları, araçsal liderlik, katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak, yaş grupları ile inovasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Yaş grupları arasındaki farklılıkların yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma analizleri uygulanmış olup, analiz bulguları aşağıda sunulan tabloda ayrıntılı şekilde raporlanmıştır.

**Çizelge 4.13.** Yaş Grubu ile Değişkenlere Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Games-Howell ve Scheffe Testi) Analiz Tablosu

| Varyanslar Homojen Değil → Welch Testi → P < 0,05 → Post Hoc Testi → Games-Howell Testi                                                                                                                                                                                                                                                         |               |            |               |               |        |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|---------------|--------|------|
| Değişken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Grup (yaş)    | Grup (Yaş) | Ortalama Fark | Standart Hata | P      | Fark |
| Katılımcı Liderlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3. (43 üzeri) | 1.(18-30)  | <u>.521*</u>  | ,159          | ,006   | 3>1  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               | 2. (31-43) | <u>.647*</u>  | ,157          | <.0,01 | 3>2  |
| Destekleyici Liderlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 1. (18-30)    | 2. (31-43) | <u>.434*</u>  | ,117          | <.0,01 | 1>2  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3. (43 üzeri) | 2. (31-43) | <u>.736*</u>  | ,153          | <.0,01 | 3>2  |
| Varyanslar Homojen → Anova Testi → P < 0,05 → Post Hoc Testi → Scheffe Testi                                                                                                                                                                                                                                                                    |               |            |               |               |        |      |
| Değişken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Grup (yaş)    | Grup (Yaş) | Ortalama Fark | Standart Hata | P      | Fark |
| Liderlik Tarzları                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3.(43 üzeri)  | 1.(18-30)  | <u>.467*</u>  | ,150          | ,009   | 3>1  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |               | 2. (31-43) | <u>.531*</u>  | ,141          | <.0,01 | 3>2  |
| Araçsal Liderlik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2. (31-43)    | 1.(18-30)  | <u>.408*</u>  | ,100          | <.0,01 | 2>1  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3.(43 üzeri)  | 1.(18-30)  | <u>.589</u>   | ,145          | <.0,01 | 3>1  |
| <b>Games-Howell Testi ve Scheffe Testi:</b> Değişkenlere ait örneklem büyüklükleri arasında farklılıklar bulunduğundan, araştırmada her iki testin de uygulanmasına karar verilmiştir. Bu tercih, farklı örneklem büyüklüklerine sahip gruplarda ANOVA ve Welch testlerinin daha güvenilir ve anlamlı sonuçlar sağlaması nedeniyle yapılmıştır. |               |            |               |               |        |      |

**H4:** Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, katılımcıların yaş durumları açısından anlamlı farklılık gösterir.

Games-Howell testi bulgularına göre, 43 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş ve 31-43 yaş aralığındaki katılımcılar arasında katılımcı liderlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Analiz sonuçları, 43 yaş ve üzeri bireylerin katılımcı liderlik puanlarının, 18-30 yaş ve 31-43 yaş aralığındaki bireylere kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, yaş ilerledikçe bireylerin katılımcı liderlik tarzına yönelik algılarının güçlendiğini ve daha fazla önem atfettiklerini düşündürmektedir. Özellikle yaş faktörünün, liderlik algısı üzerindeki etkisini destekleyen bu bulgu, deneyim ve profesyonel olgunlaşmanın katılımcı liderlik anlayışını pekiştirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, yaşın ilerlemesiyle birlikte bireylerin liderlik sürecine daha fazla dahil olma, fikir ve karar mekanizmalarına katkı sağlama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Games-Howell testi bulguları, destekleyici liderlik algısı açısından değerlendirildiğinde, 18-30 yaş aralığındaki katılımcılar ile 31-43 yaş aralığındaki katılımcılar arasında ve ayrıca 43 yaş ve üzeri katılımcılar ile 31-43 yaş aralığındaki katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Analiz sonuçları, 18-30 yaş aralığındaki bireylerin destekleyici liderlik puanlarının, 31-43 yaş aralığındaki bireylere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, 43 yaş ve üzeri bireylerin destekleyici liderlik algısı,

31-43 yaş grubundaki katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, farklı yaş gruplarının destekleyici liderlik algılarında belirgin bir değişim olduğunu ve özellikle genç ve daha ileri yaş gruplarındaki bireylerin destekleyici liderliğe daha fazla önem atfettiğini göstermektedir. Orta yaş grubundaki bireylerin, diğer yaş gruplarına kıyasla destekleyici liderlik algılarının daha düşük olması, liderlik beklentilerinin ve deneyimlerinin yaşa bağlı olarak değişebileceğini düşündürmektedir.

Tabloda yer alan Scheffe testi bulguları incelendiğinde, 43 yaş ve üzeri bireylerin liderlik tarzları puan ortalamalarının, 18-30 yaş ve 31-43 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu bulgu, yaş ilerledikçe bireylerin liderlik tarzlarına ilişkin algılarının güçlendiğini ve liderlik farkındalıklarının arttığını göstermektedir. Özellikle deneyim ve profesyonel olgunlaşmanın, bireylerin liderlik algısını pekiştirdiği ve liderlik tarzlarını daha belirgin hale getirdiği söylenebilir. İlgili tablo araçsal liderlik açısından değerlendirildiğinde de benzer bir eğilim gözlemlenmektedir. 31-43 yaş aralığındaki bireylerin araçsal liderlik puan ortalamalarının, 18-30 yaş aralığındaki bireylerden anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Ayrıca, 43 yaş ve üzeri bireylerin araçsal liderlik puanlarının da 18-30 yaş grubundaki katılımcılardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Sonuç olarak, Games-Howell testi ve Scheffe testi bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, bazı yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların tespit edildiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

## 5. TARTIŞMA

Liderlik, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yön verici bir unsur olarak stratejik bir öneme sahiptir. Değişen çevresel koşullar, teknolojik ilerlemeler ve kuşaklar arası farklılıklar, liderlik anlayışının da sürekli bir dönüşüm içinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin güncel gelişmeleri yakından takip eden, esnek ve değişen koşullara uyum sağlayabilen yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir.

Çalışanların bireysel özellikleri, değerleri ve beklentileri dikkate alınarak şekillendirilen liderlik uygulamaları, çalışanların motivasyon düzeyini ve iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. Bu durum, yalnızca bireysel performans üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık, işyeri memnuniyeti ve genel verimlilik üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların bireysel niteliklerine uygun liderlik tarzlarının benimsenmesi, sadece motivasyon ve iş doyumunu açısından değil, aynı zamanda yenilikçi düşünme ve inovatif davranışların teşvik edilmesi bakımından da önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çağın gerekliliklerine uygun liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi hem bireysel gelişimi destekleyen hem de örgütsel sürdürülebilirliği güçlendiren temel bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmada; katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzlarının çalışanların inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Şanlıurfa ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan personele yönelik bir alan araştırması olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda yedi hipotez geliştirilmiş ve bu hipotezlerin geçerliliği, araştırmanın amacına uygun testler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

## 6. SONUÇLAR

Araştırma bulgularına göre, çalışmaya toplamda 406 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte çeşitli değişkenler temelinde değerlendirilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre, katılımcıların %71,2'si erkek (n=289), %28,8'i ise kadın (n=117) olarak belirlenmiştir. Bu durum, hizmet sektöründe erkek çalışanların daha yüksek oranda temsil edildiğini göstermektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmının 31–43 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir (n=219, %53,9). Bu yaş aralığını, 18–30 yaş arası takip etmekte olup (n=131, %32,3), en düşük temsil ise 44 yaş ve üzeri grupta gözlemlenmiştir (n=56, %13,8). Bu bulgular, araştırmaya katılan bireylerin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda yer aldığını ve genellikle belirli bir mesleki deneyime sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Medeni durum açısından ise katılımcıların %54,2'si evli (n=220), %45,8'i bekâr (n=186) olup, bu dağılımın birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, örneklemin hem evli hem de bekâr çalışanların görüşlerini dengeli bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri, araştırmanın amacına uygun bir şekilde geniş bir perspektif sunmuş ve hizmet sektöründe farklı yaş, cinsiyet ve medeni durumdan bireylerin görüşlerinin analiz edilmesini mümkün kılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H1 hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Elde edilen  $R^2$  değeri 0,370, yani liderlik tarzlarının inovasyondaki toplam varyansın %37'sini açıkladığını göstermektedir. Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı ( $B = ,532$ ,  $p < 0,01$ ), liderlik tarzlarına yönelik algılarda bir birimlik artışın inovasyon düzeylerinde 0,532 birimlik bir artışa yol açtığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, yöneticilerin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarının, çalışanların inovatif davranışlarını doğrudan etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Liderlik tarzlarının inovasyon üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olması, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu etkili iletişim, karar alma süreçlerine katılım sağlama ve destekleyici bir iş ortamı oluşturma gibi faktörlerin, çalışanların yenilikçi düşünme ve uygulama kapasitelerini artırabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H1a hipotezine ilişkin

regresyon analizi bulguları, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Elde edilen  $R^2$  değeri 0,374, yani katılımcı liderliğin inovasyondaki toplam varyansın %37,4'ünü açıkladığını ortaya koymaktadır. Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı ( $B = ,482$ ,  $p < 0,01$ ) incelendiğinde, katılımcı liderliğin çalışanların inovasyon düzeylerini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların katılımcı liderlik algılarında meydana gelen bir birimlik artışın inovasyon düzeylerinde 0,482 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, H1a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma bulguları, De Jong ve Den Hartog (2010) ve Dayan'ın (2022) çalışmalarının sonuçlarıyla paralellik gösterirken; İmamoğlu ve diğerlerinin (2021) bulgularıyla ise çelişmektedir. Elde edilen bulgular, katılımcı liderlik tarzının çalışanların inovasyon düzeylerini artırmada önemli bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Katılımcı liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini, fikirlerinin dikkate alınmasını ve iş birliği odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesini içermektedir. Bu liderlik tarzının inovasyon üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri ve yeni fikirler geliştirme konusunda cesaretlendirilmeleri ile açıklanabilir.

H1b hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları, değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır ( $p < 0,01$ ). Elde edilen  $R^2$  değeri 0,348, yani destekleyici liderliğin inovasyondaki varyansın %34,8'ini açıkladığını göstermektedir. Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı ( $B = ,436$ ,  $p < 0,01$ ), destekleyici liderliğin inovasyon düzeylerini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu bulgu, çalışanların destekleyici liderlik algılarındaki bir birimlik artışın inovasyon düzeylerinde 0,436 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, destekleyici liderlik tarzının çalışanların inovatif davranışlarını teşvik etme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Destekleyici liderlik, yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etmesi, bireysel gelişimlerini desteklemesi ve iş yerinde psikolojik güvenlik sağlaması gibi unsurları içermektedir. Liderin destekleyici tutumu, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve yaratıcı fikirlerini ifade etmelerine olanak tanıyabilir. Bu doğrultuda, H1b hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, İmamoğlu ve diğerlerinin (2021) ile Dayan'ın (2022) çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir.

H1c hipotezine ilişkin regresyon analizi bulguları, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $p < 0,01$ ). Elde edilen  $R^2$  değeri 0,194, yani araçsal liderliğin inovasyondaki varyansın %19,4'ünü açıkladığını ortaya



koymaktadır. Regresyon katsayısı ( $B = ,395$ ,  $p < 0,01$ ), araçsal liderliğin inovasyon düzeylerini pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Bu, araçsal liderlik algılarındaki bir birimlik artışın inovasyon düzeylerinde 0,395 birimlik bir artışa yol açabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, araçsal liderliğin inovatif davranışları teşvik etme potansiyeline sahip olduğunu, ancak bu etkinin katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarına kıyasla daha sınırlı kaldığını göstermektedir. Araçsal liderlik, görev ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlayarak hedef odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. Ancak, inovasyonu artırmak için esneklik ve iş birliğini teşvik eden liderlik tarzlarının da önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, H1c hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç, literatürdeki çalışma bulguları ile uyum göstermemektedir (Dayan 2022; İmamoğlu vd., 2021). Bu durum, araştırma evreni, örneklem özellikleri veya sektörel farklılıklar gibi etkenlerden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, bu çelişkinin nedenlerini daha kapsamlı şekilde ortaya koymak adına farklı sektör ve örneklemeler üzerinde yapılacak ileri düzey araştırmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilen H2 hipotezine ilişkin bulgular, katılımcıların medeni durumlarına göre liderlik tarzları ve inovasyon düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur. Bekar katılımcıların, evli katılımcılara kıyasla katılımcı liderlik (bekar:  $M = 3,28$ , evli:  $M = 3,08$ ) ve destekleyici liderlik (bekar:  $M = 3,28$ , evli:  $M = 3,23$ ) algılarında daha yüksek puanlar aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, bekar katılımcıların inovasyon düzeyleri (bekar:  $M = 3,10$ , evli:  $M = 2,64$ ) de evli katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, araçsal liderlik açısından medeni durum grupları arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir (bekar:  $M = 3,45$ , evli:  $M = 3,42$ ,  $p = 0,120$ ). Bu bulgular, medeni durumun çalışanların liderlik algıları ve inovasyon eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, araçsal liderlik tarzının, diğer liderlik türlerine göre daha sınırlı bir etki gösterdiği söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu bulgular, medeni durumun çalışanların liderlik algıları ve inovasyon düzeyleri üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bekar katılımcıların liderlik algıları ve inovasyon düzeylerinin daha yüksek olması, onların işyerindeki liderlik tarzlarını ve yenilikçi davranışları daha fazla benimsediklerini veya bunlardan daha fazla etkilendiklerini düşündürülebilir. Araçsal liderlik açısından ise, medeni durumun etkisinin sınırlı olması, bu liderlik tarzının daha çok işin yapısal ve görev odaklı yönleriyle ilişkilendirildiğini ve bireysel farklılıklardan daha az etkilendiğini gösterebilir. Sonuç olarak, medeni durumun özellikle katılımcı ve destekleyici liderlik gibi daha bireysel ve ilişkisel liderlik tarzlarında daha belirgin bir etkisi

olduğu, ancak araçsal liderliğin daha geniş bağlamda benzer etkilere sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların algıladıkları liderlik tarzları, inovasyon düzeyleri ve araçsal liderlik gibi değişkenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bağımsız Örneklem t-testi sonuçları doğrultusunda, cinsiyet grupları arasında katılımcı liderlik ( $p_1 = 0,06$ ), destekleyici liderlik ( $p_1 = 0,400$ ), araçsal liderlik ( $p_1 = 0,067$ ) ve inovasyon düzeyleri ( $p_1 = 0,02$ ) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak, inovasyon düzeyleriyle ilgili yapılan t-testi sonucunda  $p_1$  değeri 0,02 olarak hesaplanmış, fakat  $p_2$  değeri 0,05'ten büyük olduğu için bu durum cinsiyet grupları arasında inovasyon düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak, cinsiyetin liderlik tarzları ve inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamış ve H3 hipotezi istatistiksel olarak reddedilmiştir. Bu bulgu, cinsiyetin liderlik tarzları veya inovasyon düzeylerine etki eden bir değişken olmadığını göstermektedir. Katılımcıların cinsiyetleri, algıladıkları liderlik tarzlarını ve inovasyon düzeylerini önemli ölçüde etkilememektedir. Bu durum, liderlik tarzlarının ve inovasyon düzeylerinin daha çok diğer bireysel ya da örgütsel faktörlerden etkilendiğini düşündürmektedir. Cinsiyetin liderlik algıları ve yenilikçilik üzerine olan etkisinin sınırlı olduğu sonucuna varılabilir. Bu bulgular, liderlik tarzlarının etkisinin cinsiyet farklılıklarıyla sınırlı kalmadığını ve bu tür etkileşimlerin daha geniş bir bağlamda araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, katılımcıların yaş gruplarına göre liderlik tarzları ve inovasyon düzeylerindeki farklılıkları inceleyen H4 hipotezini test etmiştir. Games-Howell testi bulguları, 43 yaş ve üzeri katılımcılar ile 18-30 yaş ve 31-43 yaş aralığındaki katılımcılar arasında katılımcı liderlik algısı açısından anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur ( $p < 0,05$ ). 43 yaş ve üzeri bireylerin katılımcı liderlik puanları, daha genç yaş gruplarındaki bireylere kıyasla anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, yaş ilerledikçe bireylerin katılımcı liderlik tarzına daha fazla önem verdiklerini ve bu tarzı daha güçlü bir şekilde algıladıklarını göstermektedir. Yaş ve deneyim faktörlerinin, liderlik tarzı algıları üzerindeki etkisi, liderlik anlayışının daha olgunlaşmış ve deneyime dayalı bir hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Destekleyici liderlik algısı açısından yapılan analizde de benzer bulgular elde edilmiştir. 18-30 yaş aralığındaki katılımcılar ile 31-43 yaş aralığındaki katılımcılar arasında ve 43 yaş ve üzeri bireylerle 31-43 yaş grubundaki bireyler arasında

destekleyici liderlik puanlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu bulgular, genç ve ileri yaş gruplarındaki bireylerin destekleyici liderlik tarzını daha yüksek bir seviyede algıladığını, orta yaş grubundaki bireylerin ise bu algıyı daha düşük değerlendirdiğini göstermektedir. Yaşa bağlı olarak değişen liderlik algıları, liderlik tarzlarına yönelik beklentilerin de zaman içinde değişebileceğini ortaya koymaktadır. Scheffe testi sonuçları, yaşa bağlı olarak liderlik tarzları arasında önemli farklar olduğunu desteklemiştir. Özellikle 43 yaş ve üzeri bireylerin liderlik tarzları puan ortalamalarının, 18-30 yaş ve 31-43 yaş aralığındaki katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu bulgu, deneyim ve profesyonel olgunlaşmanın, bireylerin liderlik tarzlarını ve algılarını daha belirgin hale getirdiğini ve liderlik süreçlerinde daha fazla katılım sağladıklarını göstermektedir. Ayrıca, araçsal liderlik tarzı açısından yapılan değerlendirmede de benzer eğilimler gözlemlenmiştir. 31-43 yaş ve 43 yaş üzeri katılımcıların, 18-30 yaş grubuna kıyasla araçsal liderlik puanlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu bulgu, yaşın ilerlemesiyle birlikte bireylerin liderlik süreçlerine daha yapılandırılmış, görev odaklı bir yaklaşım geliştirdiğini göstermektedir. Sonuç olarak, araştırma bulguları, yaşın katılımcıların liderlik algıları ve liderlik tarzlarına yönelik yaklaşımlarında belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle yaş ilerledikçe katılımcıların liderlik tarzlarına olan algılarının güçlendiği ve deneyimlerin liderlik algılarını şekillendirdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, H4 hipotezi kısmen desteklenmiş olup, yaş faktörünün liderlik anlayışı üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, liderlik tarzlarının yalnızca bireysel özellikler ve becerilerle değil, aynı zamanda profesyonel deneyim ve yaşa dayalı olgunlaşma süreçleriyle de şekillendiğini ortaya koymaktadır.

## 7. ÖNERİLER

Araştırma bulguları doğrultusunda, ilgili paydaşlara yönelik çeşitli politika geliştirme ve uygulama süreçlerine katkı sağlayabilecek aşağıda yer alan öneriler sunulabilir:

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan yöneticiler için katılımcı ve destekleyici liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programları düzenlenmelidir. Bu programlar, liderlerin yenilikçi ve esnek yönetim anlayışları geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımının sağlanması, inovasyon kapasitelerini artırabilir. Bu nedenle, işletmelerde katılımcı liderlik yaklaşımının desteklenmesi ve çalışanların görüş ve önerilerinin düzenli olarak alınması önemlidir.

Liderlik anlayışında yaş ve deneyim farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle orta ve üst yaş grubundaki çalışanların deneyimlerinden yararlanarak mentorluk programları oluşturulabilir. Böylece farklı yaş gruplarının güçlü yönleri sinerji yaratacak şekilde değerlendirilebilir.

Liderlik uygulamaları ve inovasyon performansları düzenli olarak izlenmeli, performans değerlendirme sistemlerine inovasyon kriterleri entegre edilmelidir. Bu, liderlik uygulamalarının etkinliğinin artırılmasına katkı sağlar.

Gelecek çalışmalarda, araştırma evreninin daha geniş coğrafi alanlara yayılması ve farklı hizmet sektörü alt dalları ile diğer sektörlerin de kapsama dahil edilmesi önerilmektedir. Bu sayede, elde edilen bulguların genellenebilirliği artırılacak ve sektörel farklılıklar daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilecektir.

Gelecek çalışmalarda sadece nicel verilerle sınırlı kalmayarak, nitel araştırma yöntemlerinin (ör. derinlemesine mülakat ve odak grup görüşmeleri) entegre edilmesi önerilmektedir. Bu sayede, liderlik tarzları ve inovasyon arasındaki ilişki daha derinlemesine ve kapsamlı biçimde incelenebilir.

## KAYNAKLAR

- Adair, J. (2012). *Best of John Adair on leadership and management*. (N. Thomas, Dü.) London: Thorogood Publishing.
- Akalın, Ş. (2007). Innovation, inovasyon: Yenileşim. *Türk Dili ve Edebiyat Dergisi*, 93(666), 483-486.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Antonakis, J., ve House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Antonakis, J. ve House, R., (2004). *On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations*. UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. ve Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Aslan, H., Kesik, F. ve Elma, C. (2018). The opinions of teachers about the innovation level of their schools. *Journal of Education and Training Studies*, 6(6), 134-146.
- Aslan, M. F. (2014). *İşletmelerde bilgi paylaşımı, inovasyon ve firma performansı ilişkisi: Gaziantep ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep.
- Aslan, Y. ve Güler, M. (2022). Katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının işe tutulmaya etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(1), 61-71.
- Ayan, A. (2015, Aralık). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (23. baskı). Pegem Akademi.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-208.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 13-40.

- Bakan İ. ve Bulut Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3rd Edition. New York.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Benesova, D., Kubickova, V., Michalkova, A. ve Kroslovakova, M. (2018). Innovation activities of gazelles in business services as a factor of sustainable growth in the Slovak Republic. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 452-466.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bouncken, R. ve Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060-2070.
- Bozlağan, R. ve Akçakaya, O. (2016). Stratejik yönetim yaklaşımı ve İstanbul büyükşehir belediyesi stratejik planları üzerine bir inceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 99-119.
- Brown, S. ve Eisenhardt, K. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Chen, P. ve Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance-The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9(3).
- Cheng, C., Cao, L., Zhong, H., He, Y. ve Qian, J. (2019). The influence of leader encouragement of creativity on innovation speed: Findings from SEM and fsQCA. *Sustainability*, 11(9), 2693.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cochran, W. G. (2007). *Sampling techniques* (3. baskı). John Wiley & Sons.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 49-66.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Pegem Akademi.

- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. (3rd Ed). Toronto: Thompson Southwestern.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Damanpour, F., Walker, R.M. ve Avellaneda, C.N. (2009) Combinati ve effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650-675.
- Damanpour, F.ve Evan, W. M., (1984). Organizational innovation and performance: The problem of “Organizational lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
- Dayan, H. (2022). *Denizcilik sektöründe liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajının rolü üzerine bir saha çalışması*. Ankara: İksad yayınevi.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demirci, A.E., C. Uzkuur, N. Işık, N. Aluftekin, H. Göktepe ve E. Akdeve (2012). *Yenilik yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). Hizmet inovasyonu ve bir uygulama örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 106 – 116.
- Dias Sant’ Ana, T., de Souza Bermejo, P. H., Moreira, M. F. ve De Souza, W. V. B. (2020). The structure of an innovation ecosystem: Foundations for future research. *Management Decision*, 58(12), 2725-2742.
- Downey, H. K., Sheridan, J. E. ve Slocum Jr, J. W. (1975). Analysis of relationships among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: A path goal approach. *Academy of Management Journal*. 18(2), 253-262.
- Drach-Zahavy, A. ve Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team processes and structures. Group dynamics: *Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111-123.
- Drucker, P. (2001). *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation in HBR’s 10 must reads on innovation, 2013, Boston, MA. *Harvard Business Review Press*, 143-156.
- Duman, B. (2015). *İnovasyon performansı ve örgütsel destek algısı ilişkisi: Sivas ilinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Edquist, C. (2001, June). The systems of innovation approach and innovation policy: An account of the state of the art. In *DRUID conference*, Aalborg (pp. 12-15).
- Efe, A. ve Yıldırım, C. (2022). İç girişimcilik ile yenilik yönelimi arasındaki ilişki. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 167-186 .
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yayını.

- Eroğlu, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Fagerberg, J. (2006). *Innovation: A guide to literature*.
- Fagerberg, J., Mowery, D. C. ve Nelson, R. R. (2016). *The oxford handbook of innovation*.
- Fartash, K., Davoudi, S. M. M., Baklashova, T. A., Svechnikova, N. V., Nikolaeva, Y. V., Grimalskaya, S. A. ve Beloborodova, A. V. (2018). The impact of technology acquisition & exploitation on organizational innovation and organizational performance in knowledge-intensive organizations. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(4), 1497-1507.
- Fiedler, F. E. (2018). *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*. John M. Levine, Richard L. Moreland (Ed.), *Key Readings in Social Psychology Small Groups içinde* (s. 369-381). New York: Psychology Press.
- Freeman, C. ve Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Pinter Publishers.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*. 47(8), 953-975.
- Göktaş, P. (2015). *Siyasal liderlerden beklenen liderlik ve iletişim tarzları: Y kuşağı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 115-129.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662- 676.
- Güner, F. ve Serinkan, C. (2017). İç girişimcilik ve yenilik ilişkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Social Science Institute*, 9(22), 482-499.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık.
- Hagedoorn, J. ve Schakenraad, J. (1994). The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15(4), 291–309.
- Hall, C. M. ve Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.
- Hambleton, R. K., Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group & Organization Studies*. 7(2), 225-242.
- Henderson, R. M. ve Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The



- reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hogg, M. ve Vaughan, G. (2006). *Sosyal psikoloji*. (İ. Yıldız, & A. Gelmez, Çev.) Ankara: Ütopya Yayınevi.
- İmamoğlu, S. Z., Erat, S., Ayber, E. D. ve Işık, M. Z. (2021). Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisi üzerine bir çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 54-70.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. ve Matteson, M. (2014). *Organization behavior and management*. McGraw-Hill.
- Jansen, J., Van den Bosch, F. ve Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents' matter? *Academy of management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kalmuk, G. ve Acar, A. Z. (2018). Özel Hastanelerde yenilikçilik ve performans ilişkisinde girişimciliğin ara değişken etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(4), 655-673.
- Karaçetin, M. (2021). *Liderlik ve işletmelerin dinamik yetenekleri*. Çizgi Yayınevi, e-kitap. İstanbul.
- Karadal, H. ve Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 663-672.
- Kelez, A. (2008). *Hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(3), 207-222.
- Klein, A. S., Wallis, J. ve Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization* 19(3), 241-254.
- Knight, J. (2011). What good coaches do. *Educational leadership*, 69(2), 18-22.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotler, P. ve Keller, K. (2016). *Marketing management*. Pearson.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(2), 91-92.
- Lam, A. ve Lundvall, B. A. (2006). The learning organisation and national systems of competence building and innovation. How Europe's economies learn: Coordinating competing models. *Oxford University Press*, 109-139.
- LaRocco, J. M. ve Jones, A. P. (1978). Co-worker and leader support as moderators

- of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 629-634.
- Laursen, K. ve Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Li, S. (2021). Leadership style, organizational culture and performance: Evidence from China's manufacturing industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 203, 263-267.
- Lin, C. Y. Y. ve Chen, M. Y. C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management research news*, 30(2), 115-132.
- Lussier, R. N. ve Achua, C., (2010). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2014). *Leadership. theory, application and skill development*. (6th Edition). Boston USA: Cengage Learning Nelson Education LTD.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. Mc. Graw-Hill.
- Luthans, F. ve Doh, J. (2018). *International management: Culture, strategy and behavior*. Mc Graw-Hill.
- McShane, S. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Organizational behavior*. (A. Günsel , & S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mert Şencan, M. N. (2015). *Kadın yöneticilerin liderliği: Türkiye'deki kadın rektörler*. Türkiye Alim Kitapları.
- Mert Şencan, M. N. (2014). *Kadın yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesi: türkiye'deki kadın rektörler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Metin, B. (2019). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile şüpheli düşünme ve narsistik kişilik arasında ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kastamonu.
- Musgrave, A. W. (1970). *The managerial grid: An analysis of the significance that this orientation holds for management and organization development*. Doctoral dissertation, George Washington University.
- Nahavandi, A. (2010). *The art and science of leadership*. Prentice Hall, New Jersey.
- Nuning, N. D. ve Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, (10), 2037-2051.
- Nur, E. ve Küçük, F. (2024). *İşyerinde bağlılık mı, kopuş mu? Hizmetkâr liderliğin çalışanların presentizm ve işe yabancılaşma davranışlarına etkisi*. Konya:

Eğitim Yayınevi.

- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Özel, E. T. ve Yılmaz, A. (2023). İş motivasyonunun sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 111-128.
- Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve otorite: Lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Pehlivan, Ç. (2019). *Dönüştürücü liderlik*. A. Güner (Ed.). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları içinde. 2. Baskı. İstanbul: Hiperyayın, 291-311.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Rajapathirana, R. J. ve Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Rigby, D., Allen, J. ve Harmon, J. (2002). Innovation in turbulent times. *Harvard Business Review*, 69-77.
- Robbins, S.B. ve Judge, T.A. (2017). *Örgütsel davranış*. Çev. Ed. İnci Erdem, Ankara.
- Rogers, E. (1998). *Diffusion of innovations*. Free Press. New York
- Rustin, M., Armstrong, D. (2012). What happened to democratic leadership. *soundings*. (50), 59-71.
- Schuber, T., and Grupp, Hariolf, (2010). Review and new evidence on composite innovation indicators for evaluating national performance. *Research Policy*, (39)1, 67-78.
- Sloane, P. (2015). *The leader's guide to lateral thinking skills: Unlocking the creativity and innovation in you and your team*. Kogan Page Publishers.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Suhag, A.K., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakh, M. K. ve Tagar, A. H. (2017). The relationship of innovation with organizational performance. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(2), 292-306.
- Sürücü, L. (2021). *Liderlik tarzlarının çalışan performansına etkisinde iş tatminin aracı rolü*. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar (s. 223-238). İçinde, Eğitim Yayınevi.

- Şahinli, M. A. ve Kılınç, E. (2013). İnovasyon ve inovasyon göstergeleri: AB ülkeleri ve Türkiye karşılaştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 329-356.
- Şeker, S. E. (2014). *Yenilik (innovation)*. Yönetim Bilişim Sistemleri Ansiklopedisi, 1(2), 26-31.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış bilimine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbaacılık.
- Tavas, B. ve Öztürk, C. (2016). Türk polis teşkilatında görevli personelin algılanan liderlik ve motivasyon düzeylerinin üzerine bir araştırma: Ankara il emniyet müdürlüğü örnekleme. *Akademik Bakış Dergisi* (54), 897-909.
- Tetik, S., Emeklier, B. ve Emeklier, N. (2019). Dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürüne etkisi: Büyük ölçekli işletmelere yönelik bir saha araştırması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 165-195.
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Toor, S., Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*. 8(2), 61-71.
- Topal, R. (2016). *Kültürel farklılık yönetiminin örgütlerin inovasyon performansı üzerine etkisi: AR-GE şirketleri üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Ulusoy, G., L. Alpkan, K., Kılıç, İ. ve Öner, A. (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları*. Tübitak Yayını.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Wang, Z. ve Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- William E. B. ve James M.S. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal Of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- Womack, J., Jones, D. ve Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The*

*story of lean production*. Rawson Associates.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(2), 74-85.
- Yavuz, S., (2009) Hataları ardışık bağımlı (Otokorelasyonlu) olan. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 123-140.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (2), 282-289.
- Yılmaz, Z. ve İncekaş, E., (2018). Türkiye’de inovasyon ve bölgesel kalkınma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 154-169.
- Yiğit, A. (2004), Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. 8. Baskı. Ş. Çetin ve R. Baltacı (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 2013).
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel yayınevi.

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

İsim Soyisim : RAMAZAN ÇELİK  
Doğum Tarihi : 1997-08-27  
Doğum Yeri : BOZOVA  
Telefon : 05415203509  
E-Posta : ramo.celik3563@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

| Okul                 | Bölüm         | Baş.<br>Yılı | Bit.<br>Yılı |
|----------------------|---------------|--------------|--------------|
| Anadolu Üniversitesi | Kamu Yönetimi | 2018         | 2021         |