

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL İNOVASYON
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu ISMAYILOV

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL İNOVASYON
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arzu İSMAYİLOV

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

Arzu Ismayılov tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 05/06/2024 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

.....

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Hatice MUTLU

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

ARZU ISMAYILOV

05/06/2024

ÖN SÖZ

Çalışma sürecimde bana her daim rehberlik eden, olumlu tutumuyla cesaret veren ve engin bilgi birikimi sayesinde çalışmama farklı perspektiflerden bakmamı sağlayan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN'a sonsuz minnettarım.

Ayrıca tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen annem Samira İsmayılova'ya, babam Vügar İsmayılov'a, kardeşim Rauf İsmayılov'a , üzerimde emeği olan tüm eğitimlerime ve son olarak İstanbul Kent Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. M. Necmettin ATSÜ'ye sonsuz şükranlarımı sunarım.

Arzu İSMAYILOV

05/06/2024

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	4
1.1. Liderliğin Kavramı ve Tanımı	4
1.2. Liderlik Olgusunun Evrimi	4
1.3. Liderlik Modelleri	7
1.3.1. Etik Liderlik	7
1.3.2. Otantik Liderlik	7
1.3.3. Otoriter Liderlik.....	8
1.3.4. Tam Serbesti Tanıyan Lider (Laissez-Faire Liderlik).....	8
1.3.5. Demokratik lider	8
1.3.6. Karizmatik Liderlik	9
1.3.7. Etkileşimsel liderlik.....	9
1.3.8. Dönüşümcü liderlik.....	10
1.4. Liderlik İlkeleri	10
1.4.1. Vizyon.....	10
1.4.2. Güven	13
1.4.3. Katılım.....	14
1.4.4. Öğrenme.....	16
1.4.5. Çeşitlilik	17
1.4.6. Yaratıcılık	19
1.4.7. Dürüstlük	21
1.4.8. Topluluk.....	23
1.5. Liderlik Güç Kaynaklar	26
1.6. Liderlik Teorileri.....	29
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	35
1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar	37
1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	37

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	38
1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	40
1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	41
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımları	43
1.6.3.1. Friedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	44
1.6.3.2. House'un Amaç- Yol Yaklaşımı.....	44
1.6.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	46
BÖLÜM 2: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ	48
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	48
2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi	49
2.3. Dönüşümsel Liderlik Teorileri.....	52
2.4. Dönüşümcü Liderlik ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması ...	55
BÖLÜM 3: BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNİN VE İNOVASYON YÖNETİMİ	59
3.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı.....	59
3.2. İnovasyon Amacı ,Süreci, Çeşitleri ve Modelleri	61
3.2.1. İnovasyon Süreci	63
3.2.2. İnovasyon Çeşitleri.....	64
3.2.3. İnovasyon modelleri	67
3.3. Bireysel Düzeyde İnovasyon Yetkinliklerinin Bileşenleri	68
3.4. Sağlık Hizmetlerinde Bireysel İnovasyon Yetkinleri ve Hizmetlerin Yönetimi.....	74
3.4.1. Sağlık Hizmetlerinde İnovatif Ürün ve Hizmetler	79
3.4.2. Sağlık Hizmetlerinde İnovasyon Yönetimi	80
BÖLÜM 4: YÖNTEM VE BULGULAR.....	84
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	84
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	85
4.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	85
4.5. Araştırmanın Soruları	86
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	86
4.7. Bulgular.....	87
4.7.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	87

4.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	89
4.8.1. Dönüşümcü Liderlik (DL) Doğrulayıcı faktör analizi	90
4.8.2. Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	93
4.9. Ölçek alt boyutlarında uygulanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği ...	96
4.10. Araştırma Modelinin Gözlenen Değerlerle Uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi	97
BÖLÜM 5: TARTIŞMA	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	106
EKLER	122
ÖZ GEÇMİŞ	125



KISALTMALAR

AHRQ : Amerikan Sağlık Araştırmaları ve Kalite Ajansı

AVE : Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

Bİ : Bireysel İnovasyon

BT : Bilgi Teknolojileri

DL : Dönüşümcü Liderlik

FINCoda : Framework for Innovation Competencies Development and Assessment
(İnovasyon Yetkinlikleri Geliştirme ve Değerlendirme Çerçevesi)

NHS : Ulusal Sağlık Hizmetleri

OECD : Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik
İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Gelişimi.....	34
Tablo 2 : Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri.....	36
Tablo 3 : Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları	38
Tablo 4 : Michagan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları	39
Tablo 5 : McGregor'un X ve Y Yaklaşımı Lider Özellikleri	42
Tablo 6 : İnovasyonu Engelleyen Değerler	61
Tablo 7 : İnovasyonun Kavramsallaştırılmasındaki İlerleme : Rothwell'in Beş Nesil İnovasyon Modeller	68
Tablo 8 : Sağlıkta İnovasyon Başlıkları	76
Tablo 9 : Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Kazanan Sağlık İnovasyonları	81
Tablo 10 : Sağlık Hizmetleri İnovasyonunun Paydaşları ve Beklentileri	82
Tablo 11 : Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı	88
Tablo 12 : Örneklemde Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı.....	89
Tablo 13 : Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri.....	90
Tablo 14 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL) Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu.....	92
Tablo 15 : Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu.....	95
Tablo 16 : Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri.....	96
Tablo 17 : Modelde Yer Alan Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi.....	99

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Blake ve Mounnton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	40
Şekil 2 : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı	91
Şekil 3 : Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı	94
Şekil 4 : Gizil Değişkenlerle Çoklu Regresyon Modeli Yol Analizi	98



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Üzerine
Etkilerinin Değerlendirilmesi

Arzu ISMAYILOV

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

Haziran, 2024 – 125

Liderlik, bir grup insanı ortak hedeflere yönlendirme ve motive etme süreci olarak tanımlanır. Bu kavram, tarih boyunca fiziksel güç ve cesaretle ilişkilendirilmişken, zamanla stratejik düşünme, vizyon sahibi olma ve etkileyici iletişim yetenekleri gibi özelliklerle evrilmiştir. Günümüzde liderlik, değişim yönetimi, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi çağdaş kavramlarla iç içe geçmiştir.

Dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerini motive ederek, ilham vererek ve bireysel gelişimlerini destekleyerek örgütsel değişimi ve yenilikçiliği teşvik etme sürecini ifade eder. Dönüşümcü liderlerin vizyoner olmaları, entelektüel uyarım sağlamaları ve takipçilerine bireysel ilgi göstermeleri sonucunda, örgütsel performansı ve çalışan memnuniyetini arttırabilir. Bireysel inovasyon, mevcut durumu iyileştirmek veya yeni ve daha etkili çözümler geliştirmek için yapılan yaratıcı ve dönüştürücü bir süreç olarak tanımlanır. Bu kavram, genellikle ürünlerin, hizmetlerin, iş modellerinin, süreçlerin veya organizasyon yapılarının yenilenmesiyle ilişkilendirilir. Dönüşümcü liderlik ve bireysel inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bu liderlik tarzının yaratıcı düşünmeyi ve bireysel yenilikçi çözümleri teşvik ettiğini, böylece örgütsel başarı ve rekabet avantajını sürdürülebilir kıldığını göstermektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, yenilikçilik kültürünü güçlendirerek ve risk alma davranışlarını destekleyerek örgütlerin dinamik ve rekabetçi ortamlarda başarılı olmasını sağlayabilir. Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerine etkisini belirlemektir. Bu araştırmada, nicel araştırma metotları arasında yer alan tanımlayıcı araştırma tekniği kullanılmıştır. Bu amaca ilişkin , Bakü'deki sağlık kuruluşlarında (özel hastane, devlet hastanesi , aile sağlığı merkezi

ve üniversite hastanesi) görev yapan sağlık çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 194 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, sosyo-demografik bilgi formu, dönüşümcü liderlik ve bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçmek için kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Analizler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarıyla değişkenler arasındaki farklılaşmalar ve ilişkiler ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin, bireysel inovasyonun alt boyutları (yaratıcılık, eleştirel düşünme, girişkenlik, takım çalışması ve ağ kurma) üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri ve alt boyutlarına anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik uygulamaları bireysel inovasyon yetkinliğini artırabilir. zerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve örgütlerin bu liderlik tarzını benimseyerek çevresel değişkenlere uyum sağlama ve rekabet avantajlarını artırma potansiyeline sahip olduklarını vurgulamaktadır. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerine olan etkisini araştırarak, teorik açıdan literatüre katkı sağlamakta ve pratik düzeyde liderlik stratejileri, bireysel ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi konusunda değerli bulgular sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Liderlik , Dönüşümcü Liderlik , Bireysel İnovasyon

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

**Evaluation of the Effects of Transformational Leadership on Individual
Innovation Competencies**

Arzu ISMAYILOV

Master Thesis

Department of Health Management / Department of Health Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. İlknur SAYAN

June, 2024 - 125

Leadership is defined as the process of directing and motivating a group of people toward common goals. Historically associated with physical strength and courage, the concept has evolved over time to encompass qualities such as strategic thinking, vision, and effective communication skills. Today, leadership is intertwined with contemporary concepts such as change management, innovation, and sustainability.

Transformational leadership refers to the process by which leaders inspire, motivate, and support the personal development of their followers to promote organizational change and innovation. Transformational leaders can enhance organizational performance and employee satisfaction through visionary thinking, intellectual stimulation, and individualized consideration of their followers. Individual innovation is defined as a creative and transformative process aimed at improving the current state or developing new and more effective solutions. This concept is often associated with the renewal of products, services, business models, processes, or organizational structures. Research examining the relationship between transformational leadership and individual innovation has shown that this leadership style fosters creative thinking and individual innovative solutions, thereby sustaining organizational success and competitive advantage. In this context, transformational leaders can enable organizations to succeed in dynamic and competitive environments by strengthening an innovation culture and supporting risk-taking behaviors. The aim of this study is to determine the impact of transformational leadership on individual innovation competencies. In this research, the descriptive research technique, which is one of the

quantitative research methods, was used. The study was conducted with 194 participants selected through a convenience sampling method among healthcare workers employed in healthcare institutions in Baku (private hospitals, state hospitals, family health centers, and university hospitals). Data were collected through a socio-demographic information form and scales used to measure transformational leadership and individual innovation competencies. Analyses were performed using SPSS and AMOS software, and the relationships and differences between variables were revealed through confirmatory factor analysis results. The findings showed a positive relationship between transformational leadership and individual innovation competencies. Additionally, transformational leadership was found to positively impact the sub-dimensions of individual innovation (creativity, critical thinking, initiative, teamwork, and networking). In conclusion, this study demonstrates that transformational leadership has a significant and positive effect on individual innovation competencies and their sub-dimensions. Transformational leadership practices can enhance individual innovation competence. The study emphasizes that organizations adopting this leadership style have the potential to adapt to environmental changes and increase their competitive advantages. By investigating the impact of transformational leadership on individual innovation competencies, this study contributes to the theoretical literature and offers valuable insights for improving leadership strategies, individual, and organizational performance.

Keywords : Leadership, Transformational Leadership, Individual Innovation

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, organizasyonların başarısını belirleyen unsurlar arasında liderlik tarzları ve bireysel inovasyon yetkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, liderin vizyoner yaklaşımı, ilham verici motivasyonu ve bireysel gelişimi teşvik edici tutumuyla öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin takım üyelerini yönlendirme ve teşvik etmesiyle, organizasyonların yenilikçilik ve inovasyon potansiyelini artırabilir. Ancak, bu liderlik tarzının bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkileri hala tam olarak anlaşılmamıştır.

Bireysel inovasyon, günümüzün rekabetçi iş dünyasında organizasyonların hayatta kalması ve büyümesi için son derece kritik bir faktördür. Bu bağlamda, bireylerin yaratıcılığını, risk alma yeteneklerini ve yenilikçi düşünme becerilerini nasıl etkilediği konusunda dönüşümcü liderliğin rolünü anlamak büyük önem taşımaktadır. İşletme ve liderlik literatürü açısından, dönüşümcü liderlerin vizyoner yaklaşımları ve motive edici tutumları, çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımını ve bireysel yaratıcılıklarını artırmalarını teşvik etmektedir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik, organizasyonların rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için hayati bir araç olarak değerlendirilmelidir. Özellikle sağlık sektöründe, dönüşümcü liderlerin etkileri, çalışanların problem çözme yeteneklerini ve kriz dönemlerinde yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini önemli ölçüde artırabilir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin bireylerin yaratıcılık potansiyelini nasıl açığa çıkarabileceğini ve bu sürecin organizasyonel yenilik ve gelişim açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır. Sağlık sektöründe bu tür liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir ve kurumların rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin vizyoner ve ilham verici yaklaşımları, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak ve daha etkili, yenilikçi sağlık çözümleri geliştirmek için kritik bir rol oynar.

Sağlık alanında, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, çalışanları sürekli öğrenme ve kendini geliştirme yönünde motive edebilir. Bu durum, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yenilikçiliği teşvik edebilir. Bu bulgular, sağlık sektöründeki liderlerin, ekiplerindeki bireyleri yenilikçi düşünmeye teşvik etmek için öğrenmeye dayalı motivasyon stratejilerine odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır. Böylelikle, çalışanlar daha

fazla bilgi ve beceri kazanırken, aynı zamanda iş süreçlerinde ve hizmet kalitesinde iyileştirmeler yapmak için yeni fikirler üretebilirler.

Sağlık sektöründe, bu bulgular ışığında, liderlerin hem takım hem de birey düzeyinde dengeli bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Bu, yönetim stratejilerinin hem takım işbirliğini hem de bireysel katkıları teşvik edecek şekilde ayarlanmasını gerektirebilir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, takımın bir bütün olarak yenilikçi olmasını sağlarken, aynı zamanda bireylerin kendi yeteneklerini ve fikirlerini ortaya koymalarını teşvik etmelidir. Bu nedenle, sağlık liderleri, grup dinamiklerini yönetirken bireysel katkıları da göz önünde bulundurmalıdır.

Bu tez çalışması, dönüşümcü liderliğin bireylerin inovasyon yetkinliklerini nasıl etkilediğini derinlemesine araştırmayı hedeflemektedir. Araştırmanın teorik çerçevesi, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarını ve bu liderlik tarzının örgütsel inovasyon süreçlerine olan katkılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, vizyon oluşturma, ilham verme, bireysel destek sağlama ve entelektüel teşvik gibi bileşenler üzerinden bireylerin motivasyonunu ve performansını artırır. Bu çalışmada, bu bileşenlerin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın kapsamı, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon üzerindeki etkisini değerlendirmek için çeşitli sektörel ve örgütsel bağlamlarda incelenen ampirik verileri içermektedir. Özellikle sağlık sektörü gibi dinamik ve sürekli değişen ortamlarda dönüşümcü liderlerin rolü ve etkisi, bu çalışmanın odak noktalarından biri olacaktır. Araştırma, liderlerin bireysel yenilikçiliği nasıl teşvik ettiğini, çalışanların problem çözme yeteneklerini nasıl geliştirdiğini ve kriz durumlarında yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini nasıl artırdığını analiz etmektedir.

Bu çerçevede, dönüşümcü liderliğin bireylerin yaratıcılık, risk alma ve yenilikçi düşünme becerileri üzerindeki etkilerini inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmayı ve gelecekteki araştırmalara ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, liderlik kavramı ve kurumsal çerçevesi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, dönüşümcü liderlik kavramı ve kurumsal çerçevesi incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, bireysel inovasyon yetkinlikleri ve inovasyon yönetimi konuları ele alınmıştır. Son bölümde ise, araştırmanın bulgularına dayanan sonuçlar ve literatürde yer alan benzer çalışmalarla yapılan tartışmalar sunulmuştur.



BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Liderliğin Kavramı ve Tanımı

Liderlik, insanlığın en temel sosyal yapılarından biridir ve çağlar boyunca toplumların yönetiminde kritik bir rol oynamıştır. Ancak, liderlik kavramı, değişen toplumsal dinamikler ve organizasyonel gereksinimlerle birlikte sürekli evrim geçirmiştir. Günümüzde, liderlik sadece bir otorite figürünü taklit etmek değil, aynı zamanda takımı yönlendiren, ilham veren ve dönüşüm sağlayan bir süreç olarak algılanmaktadır.

Liderlik, insanlık tarihi boyunca varlığını sürdüren ve 1920'lerden itibaren bilimsel araştırma konusu haline gelen eski bir kavramdır. 20. yüzyıl boyunca, liderlik üzerine 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla liderlik tanımı geliştirilmiştir (Erçetin, 2000: 3). Hellriegel ve Slocum'a (1992) göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonun çalışanlarını etkileme, yönlendirme ve motive etme yeteneğidir. George ve Jones(1995), liderliği, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için grup ve örgütlerdeki üyeleri etkisi altına alan kişi olarak tanımlamaktadır. Certo (2006) ise, liderliği, ulaşılması ve başarılması gereken amaçların insan davranışları üzerinde yönlendirilmesi süreci olarak tanımlar. Liderlik süreci, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme olarak ifade edilir (Tengilimoğlu, 2005: 85-103).

Tarihsel süreç göstermiştir ki, her dönemde ve her yerde, zamana, duruma ve koşullara bağlı olarak, kültürel farklılıklardan etkilenen farklı liderlik tanımları ortaya çıkmıştır. Ancak, değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olmuştur. Bu çeşitlilik, liderlik kavramının evrensel bir fenomen olmasına rağmen, yerel koşullar ve kültürel dinamikler tarafından şekillendirildiğini göstermektedir (Hodgetts ve Luthans, 2003: 356).

1.2. Liderlik Olgusunun Evrimi

Modern liderliğin gelişimini incelemeye başlamadan önce, Büyük Adam Teorisi gibi klasik liderlik anlayışının nasıl ortaya çıktığını ve nasıl tanımlandığını anlamak önemlidir. Büyük Adam Teorisi, liderliği modern anlamda ilk kez tanımlayan ve liderliği genellikle erkeklerin egemen olduğu bir "kartopu" metaforuyla açıklayan bir

yaklaşımıdır. Thomas Carlyle tarafından 1840 yılında ortaya atılan bu teori, liderliği, toplumun en etkili ve dikkate değer bireylerinin etrafında biriktirdiği bir kartopu olarak tasvir eder. Liderlik, başlangıçta sadece bu seçkin erkek bireylerin yetenekleri ve özellikleriyle ilişkilendirilir, ancak zamanla kartopu bu merkez etrafında büyür ve değişir. Bu metafor, liderliğin esnek ve değişken doğasını vurgulayarak, liderlik kavramının toplumsal ve çevresel koşullarla nasıl evrilebileceğini gösterir. Bu nedenle, liderlik tarzlarının ve davranışlarının geçerliliği, hem toplumun hem de çevrenin değişen dinamiklerine uyum sağlaması gerektiği anlamına gelir. Bu bağlamda, liderlik kavramının zaman içinde nasıl evrildiği ve nasıl farklı yorumlandığı, modern liderlik anlayışını anlamak için önemli bir temel oluşturur (Fidan, 2019).

Liderlik kavramı, sosyal bilimler başta olmak üzere çeşitli disiplinlerde sıkça ele alınan bir konudur. Ancak liderliğin tam olarak ne anlama geldiği konusunda farklı görüşler mevcuttur. Liderlik, farklı perspektiflerden çok çeşitli şekillerde değerlendirilebilir. Bu çeşitlilik, liderlik kavramının zenginliğini ve çok boyutluluğunu gösterir (Şişman, 2002). Liderlik, kültürel veya dini inançlara bakılmaksızın, her toplumda önemli bir rol oynamaktadır. Liderlik kavramının kökleri, Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre 1300'lere dayanırken, 19. yüzyılın başlarında modern anlamda daha belirgin hale gelmiştir (Brestrich, 1999: 40).

Sanayi devrimi ile birlikte, giderek karmaşıklaşan organizasyonlar içerisinde liderliğin rolü belirgin bir şekilde artmıştır. Liderlik kavramı, Bodargus (1934) tarafından, "kişilik ve grup olaylarının ötesinde, birçok bireyin zihinsel etkileşimini içeren ve bazı bireylerin diğerlerini etkilediği varsayılan bir süreç" olarak tanımlanmıştır. RM Stogdill (1950) liderliği, "amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grup üzerinde etkide bulunan bir süreç" olarak tanımlamıştır. 1940'lardan 1960'lara kadar, liderlik literatüründe hakim olan davranışsal kuram, liderin kişisel özelliklerinden ziyade, izleyicilerine yönelik davranışlarının daha etkili olduğunu savunmuştur. Bu dönemde, liderliğin iş merkezli veya insan merkezli olmasının davranışlara nasıl yansıtacağı üzerine yoğunlaşmıştır. 1960'lardan 1980'lere kadar ise liderlik literatüründe yaygın olan durumsal kuram, yönetim faaliyetlerinin koşulların değişmesiyle birlikte yönlendirilebileceğini ve sadece iş ya da insan merkezli olmanın ötesinde, her ikisinin de uyum içinde çalışabileceği davranışların örgüt için daha

rasyonel olduğunu öne sürmüştür. 1980'lerden itibaren, liderlik literatüründe yeni türler ortaya çıkmıştır. Bu türler arasında etik liderlik, hizmetkar liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yeni liderlik modelleri, liderliğin sadece işlevsel değil, aynı zamanda değerler, etkileşim ve dönüşüm üzerine odaklanmasını vurgular. Bu süreçler, liderliğin tarihsel evrimini anlamak ve liderlik pratiğinin çağdaş gereksinimlere nasıl adapte olduğunu görmek için önemlidir (Kalfaoğlu, 2022).

Modern dönemde liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderin kişisel özelliklerinden davranışlarına ve liderlik edilen kişilerin özelliklerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Liderlik, sürekli gelişen ve değişen bir alan olarak, yeni yöntemler ve yaklaşımlarla araştırılmaya devam etmektedir (İbicioğlu, 2009).

Günümüzde liderlik, giderek karmaşıkleşan ve hızla değişen bir dünyada önemini koruyor ancak bu önem yeni dinamiklere ve beklentilere uyum sağlamak zorunda. Teknolojinin hızla ilerlemesi, küreselleşme, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik gibi faktörler, liderlerin karşılaştığı zorlukları ve sorumlulukları artırmış durumda. Geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak, günümüzde liderlik daha çok ekip çalışması, işbirliği ve katılımcılık üzerine odaklanıyor. Liderler, etkili iletişim, empati, esneklik ve değişime uyum sağlama gibi becerilere sahip olmalıdır. Ayrıca, kriz yönetimi, belirsizlikle başa çıkma ve dönüşüm liderliği gibi alanlarda da yetkinlik göstermeleri bekleniyor. Sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi konular da modern liderlikte giderek daha fazla önem kazanıyor. Şirketler ve organizasyonlar, kar amacının yanı sıra çevresel ve toplumsal etkilerini de göz önünde bulunduran liderlik yaklaşımlarına yöneliyorlar. Dijital çağda, liderlerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilme ve dijital dönüşümü yönetme yetenekleri de kritik öneme sahip. Veri analizi, yapay zeka ve diğer yenilikçi teknolojilerin liderler tarafından doğru şekilde kullanılması, rekabet avantajı sağlayabilir. Sonuç olarak, günümüzde liderlik, geçmişten farklı bir bakış açısı ve beceri seti gerektiriyor. Değişen dünya koşullarına hızla adapte olabilen, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik ilkelerine önem veren, işbirliği ve katılımcılığı teşvik eden liderlik modelleri, başarılı organizasyonların temelini oluşturuyor.

1.3. Liderlik Modelleri

Liderlik modelleri, liderlerin organizasyonel ve toplumsal bağlamlarda etkili olabilmeleri için geliştirilmiş ve farklı durumlarda uygulayabilecekleri çeşitli yaklaşımlar ve stratejiler sunan, liderlik pratiğine yönelik teorik çerçeveleri ve stilleri kapsayan disiplinler arası bir araştırma alanıdır.

Liderlik kavramının ortak bir tanımı yoktur ve her grup veya örgüt için ortak bir liderlik tarzı bulunmaya bilir. Liderlik ile ilgili araştırmalar, liderin içinde bulunduğu çevre, liderliğin nasıl gerçekleştiği ve liderin kişisel özelliklerini dikkate alan çeşitli liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

Çalışmada yapılan literatür taraması, modern işletmelerde öne çıkan bazı liderlik davranış tiplerinin tanımlarına ve akademisyenler tarafından geliştirilen modeller aşağıdaki bölümlerle sunulmuştur.

1.3.1. Etik Liderlik

Etik liderler davranışı izleyenlerinin ve paydaşların güvenebileceği biçimde kurgularlar. Marjinalleşme ve yabancılaşmanın yerine, katılımı ve karşılıklı güçlendiren kolektif bir anlayış duygusu sağlarlar. Liderler, etik olarak kabul edilebilir davranışların yanı sıra etik sorunlara ve sorulara nasıl yanıt verilmesi gerektiği konusunda üyelerine örnek olarak hizmet ederler. Liderler, neyin etik olduğu konusunda durumsal ve kişisel olarak ipuçları vermek için belirli davranışları ödüllendirebilir ve cezalandırabilir. Genel olarak, liderler kuruluşun çalışanlarının ahlaki veya ahlaki olmayan şekillerde davranma eğilimlerini ortaya çıkarır veya önler. Etik liderler dürüst, şefkatli ve prensip sahibi kişilerdir ve adil ve dengeli kararlar verirler. Daha önemlisi, etik liderler yalnızca liderlik görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda etik uygulamaları için proaktif bir örnek olurlar (Bobek vd. 2010; Reed vd. 2011).

1.3.2. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, kendi farkındalığını artıran, ahlaki perspektifi içselleştiren, enformasyonu dengeli bir şekilde işleyen, izleyenleriyle şeffaf olan ve pozitif kişisel gelişimi teşvik eden liderlik davranışını içerir. Teorik akademik çalışmalar, gerçek

liderlik davranışının performans, işe katılım ve örgütsel vatandaşlık gibi işgören tutum ve davranışlarını olumlu etkilediğini göstermiştir (Walumbwa vd. 2010).

1.3.3. Otoriter Liderlik

Lider hem güç hem de karar verme yetkisine sahiptir. Liderlik sorumluluğunu yerine getirmek için tüm imkanlarını kullanır ve baskı uygular. Çalışanların liderin emirlerine kayıtsız şartsız uyması en önemlidir. Çalışanlarının görüşlerine değer vermezler. Otoriter liderlik, güçlü bir motivasyon ve ödül sağlar. Bu liderler hızlı karar verir. Otoriter liderliğin olumsuz sonuçları arasında çatışma, düşük moral ve psikolojik doyumsuzluk yer alır (Akat vd. 1994 :223).

1.3.4. Tam Serbesti Tanıyan Lider (Laissez-Faire Liderlik)

İzleyiciler, tam serbesti sağlayan liderlik tarzında kendilerini yetiştirmeye ve sorunlarına en iyi çözümü bulmaya teşvik edildiler. Gerekli gördüğü zaman, isteyen kişi istediği kişilerle grup oluşturarak sorunlarını çözebilir, yeni fikirleri deneyebilir ve kendisi için en iyi seçenekleri seçebilir. Kaynak sağlamak, liderin en önemli sorumluluğudur. Lider herhangi bir konuda fikri sorulduğunda fikirlerini ifade eder, ancak bu fikirler izleyicileri bağlayıcı değildir. Bu tür liderler, yetki kullanma yetkisini astlarına bırakırlar (Arun, 2008: 11).

1.3.5. Demokratik lider

Demokratik lider, çalışanlarına yetki devreden ve onları etkilemek için uzmanlık ve beğeniye dayalı güç kullanan kişidir (Daft, 2000: 507). Bu liderler, sadece kendi yetenekleriyle değil, aynı zamanda çalışanlarına danışarak, onlarla sürekli iletişim halinde bulunarak ve birlikte çalışarak görevleri tamamlarlar. Çalışanlarının inisiyatif sahibi olmalarını, aktif çaba göstermelerini ve etkili iletişim kurmalarını teşvik ederler. Bu süreçte, liderlik becerilerini de sürekli olarak geliştirmeye özen gösterirler. Demokratik liderlik yaklaşımı, işin başarısına grup olarak ulaşılmasını sağlar ve bu sayede ekip üyelerinin katkıları önemli hale gelir (Mucuk, 2005: 167). Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artırırken, onların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlar ve böylece kurumsal hedeflere ulaşmada etkin bir rol oynar.

1.3.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı özelliklere sahip kişilerde görülür. Bu tür liderlerin ortak özellikleri cesaret, özgüven, hayranlık, ikna ve motivasyondur (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Neo-karizmatik liderlik yaklaşımları, karizmaya yönelik ikinci bir perspektifi temsil etmektedir. Bu yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerine, izleyenleri etkileme yeteneğine ve aynı zamanda izleyenler tarafından etkilenme durumuna dayanmaktadır (Jacobsen ve House, 2001: 76). House, çekici liderliği psikolojik bir çerçevede değerlendirir ve bu bağlamda, çekici liderleri çekici olmayanlardan ayıran belirgin özellikleri tanımlar. House'un çekici liderlik teorisine göre, çekici liderler vizyonlarını net bir şekilde ifade eden, etkili iletişim yeteneklerine sahip ve güçlü kişilik özellikleri taşıyan bireylerdir (House, 1992). Bu liderler, vizyonlarını takipçilerine ilham verici bir şekilde aktararak onların motivasyonlarını artırır ve ortak hedeflere ulaşmada güçlü bir birliktelik oluşturur. Böylece, neo-karizmatik liderlik, hem liderin kişisel cazibesine hem de takipçileriyle kurduğu dinamik etkileşim sürecine odaklanır, bu da liderin etkisini ve başarısını pekiştirir.

Kriz ve kaos tipik olarak karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına neden olur. Örnek olarak, Büyük Taaruz öncesinde Mustafa Kemal Atatürk'ün ordulara verdiği "Ordular, İlk hedefiniz Akdeniz, İleri" emri kitleleri harekete geçirdi ve bu günlere getirdi (Leblebici, 2008 : 61-72).

1.3.7. Etkileşimsel liderlik

Geleneksel liderlik tarzı, literatürde etkileşimsel liderlik olarak bilinir ve bu liderler, çalışanlarını belirlenen amaçlara ulaşmaya teşvik ederler (Robbins ve De Cenzo, 1998: 389). Bu tür liderler, performansın artırılması amacıyla bütçeleme, programlama ve planlama gibi yönetsel faktörlere büyük önem verirler ve bu süreçte temel değerleri ve ilkeleri koruma gayreti içindedirler (Daft, 1997: 514). Etkileşimsel liderler, organizasyonel yapıyı harekete geçiren, çalışanların ihtiyaçlarını anlayan ve bu ihtiyaçları tatmin eden bireyler olarak tanımlanır (Kanungo ve Mendace, 1996: 59). Bu liderlik tarzında, liderler çalışanlarını daha çok çaba göstermeleri için finansal ödüller ve terfi olanakları ile motive etmeye çalışırlar. Bu tür bir liderin odak noktası,

Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olmalarından ziyade, mevcut görev ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmeleridir (Eren, 2010: 464). Etkileşimsel liderler, çalışan performansını artırmak için genellikle yapılandırılmış ve sistematik yaklaşımlar benimserler, bu da onların organizasyonel hedeflere ulaşmada etkin bir rol oynamalarını sağlar. Bu liderlik tarzı, organizasyonun istikrarını ve sürekliğini sağlamak adına önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir.

1.3.8. Dnşmc liderlik

Dnşmc liderlik, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonu ileriye taşımak için vizyoner bir yaklaşım benimseyen bir liderlik modelidir. Dnşmc liderler, takım üyelerinin potansiyelini açığa çıkarmak, onları motive etmek ve geliştirmek için çaba gösterirler. Bu liderler, güçlü bir vizyon oluşturarak, takımı ortak hedeflere doğru yönlendirir ve değişimi teşvik ederler. Ayrıca, dnşmc liderlik, takım yeleri arasında güçlü bir ilişki kurmayı ve empati ile iletişim kurmayı da içerir. Bu liderlik tarzı, organizasyonların dönüşüm sürecinde etkili bir rol oynamak için dinamik bir liderlik yaklaşımı sunar. Günümüz liderleri küreselleşmeyle birlikte büyük ve kapsamlı bir değişimle karşı karşıyadır. Bu bağlamda, geleneksel veya etkileşimsel (transaksiyonel) liderler artık dnşmc veya transformasyonel liderlere geçiyor (nal, 2012: 120).

1.4. Liderlik İlkeleri

Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerinin ele alındığını göstermektedir. Tanımlamalardan bir kısmı, liderliği, bir etkileme gücü olarak kabul etmektedir. Liderlik ilkeleri ile ilgili en önemli çalışmalardan birine Rosen imza atmıştır. Rosene göre liderlik etmenin ilkelerini 8 ana başlıkta yer vermiştir (Rosen, 1998). Ayrıca, her bir ilkenin içinde yer alan ve o ilkeye bütünlük ve işlev kazandıran bileşenler üzerinde açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

1.4.1. Vizyon

Vizyon, kişi veya kurumların gelecekte kendisinin veya örgütünün olmasını istediği durumun ifadesidir (lgen ve Mirze, 2004: 179). Vizyon, organizasyonu ileriye taşıyan yol gösterici ışıktır. Liderin vizyonu örgütün modelini oluşturur (Rosen, 1998: 47-48). Vizyon geleceğe yönelik bir hedeftir .

Vizyonu gerçekleştirmek için liderin tüm organizasyonun desteğini ve işbirliğini sağlaması gerekir. Ortak bir hedef oluşturmak başarının ön koşuludur. Açık ve paylaşılan bir vizyon, kaos ve belirsizlik ortamında bile insanların aynı yönde ilerlemesini sağlar. Çalışanlar kuruluşun neyi başarmaya çalıştığını bildiğinde önlerindeki yol daha az tehlikeli hale gelir. Bu çabanın sonuç doğurmasını sağlamak için bir liderin, liderliğinin sonuçlara odaklandığından emin olması gerekir. Bunu yapabilmek için yöneticinin çalışanların ne yapılabileceğini planlamasına ve sonuç yaratmasına yardımcı olması gerekir(Gürsel, 2018).

Vizyon ilkesinin bileşenleri aşağıda verilmiştir :

Bütünsel Resmi Çizmek : Liderler benzersiz konumlarından dolayı organizasyonun tamamını görebilirler. Başarılı liderlerin bütünsel (holistik) bir bakış açısına sahip olması gerekir. Holizm , bir sistemin parçalarının toplamından daha fazlası olduğu anlamına gelir. Bir sistemin performansı hiçbir zaman onu oluşturan parçaların performansının toplamı değildir (Gürsel, 2013: 43).

İdeale yaklaşmak için bir liderin vizyonunu başkalarıyla paylaşması, onlara entelektüel katkı ve destek sağlaması ve uyum sağlamalarına yardımcı olması gerekir. Yöneticiler aynı zamanda örgütlerinin liderliğinde çalışanların farklı görüşlerini de dikkate almalı ve bu farklılıkları dengelemelidir. Farklı sesler birleştirilmelidir; aksi takdirde sadece gürültü olur. Bu uyumu yaratmak her liderin en büyük mücadelesidir (Rosen, 1998: 50).

Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak : Etkili amaç, insanların şirketin işlerini yapma konusundaki idealist ilhamını yansıtır. Yalnızca kuruluşun çıktısını veya hedef müşterilerini tanımlamaz, aynı zamanda örgütün ruhunu da yakalar (Collins ve Porras, 1999: 37). Temel amaç organizasyonun geleneklerini ve anılarını birbirine bağlamaktır. Organizasyona istikrar, dayanak ve gerekçe sağlar. Çalışanların çabalarına odaklanmalarına ve gerginlikleri çözmelerine yardımcı olur. İnsanların şirketin nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşmak istediğini bilmelerine yardımcı olur. Asıl amaç yol haritasıdır. Hepsinin başlangıç noktası yöneticinin kişisel hedefidir. Yöneticinin ilkeleri ve inançları şirketin temel amacının veya ortak amacının temelini oluşturur. İnsanlar kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarında şaşırtıcı şeyler gerçekleşebilir (Rosen, 1998: 58).

Sonuca Yönelik Düşünmek : Lider, vizyonu belirledikten sonra vizyonu uygulamaya odaklanır. Ne yapılabileceğini planlar, uygular ve sonuç verir. Sonuç odaklı düşünmenin faydaları açıktır. Orada faaliyetlerin hızı, verimliliği ve etkinliği artıyor. Sonuç odaklı düşünme, kuruluşun misyonunun anlaşılmasını kolaylaştırır ve hem liderler hem de takipçiler için bir buluşma noktası oluşturur. Gerçek bir lider, sonuç odaklı düşünmenin ustasıdır. Kendisinin, çalışanlarının ve örgütün dikkatini mevcut görevi tamamlamak için ne yapılması gerektiğine odaklar (Rosen, 1998: 67).

Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek : Değişim sürekli bir süreçtir. Değişim veya değişme nedir? "Değişme, bir sistemin (organizma, kişi veya kuruluş), süreç veya çevrenin bir durumdan diğerine planlı veya plansız geçişi olarak tanımlanabilir" (Sağlam, 1979). Güvenç'e (1976) göre değişim olgusunun kendisi yön belirlemez ve tanımlanmış bir değerlemesi yoktur. Bilimsel tartışmalarda değişim kavramının diğer kavramlara göre tercih edilmesinin nedeni bu olabilir. Başarılı bir lider değişimin karmaşıklığını anlar. Organizasyonu değişimin acilen gerekli olduğuna ikna etmeye başlar. Açık, ilgi çekici ve paylaşılan bir vizyon oluşturur. Artık insanların karşılaştığı zorluklar ve bunları çözme sorumluluğu üstlenmelidir. Çoğu zaman bu, şirketin yapısını ve insanların davranışlarını değiştirmek anlamına gelir. Lider; Kazanılan ivmenin devam etmesini sağlamak için örgüte sürekli meydan okur (Rosen, 1998: 75). "Değişime öncülük etmenin vahşi bir ata binmeye benzediğini" savunulur. Bu benzetme bize değişimin zor ve meşakkatli bir süreç olduğunu anlatmaktadır. Bu aynı zamanda değişim isteyen bir liderin o rolde değişime ilişkin bilgi ve beceriye sahip olması gerektiğini de göstermektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre, çalışanların değişimin gerekliliği konusunda bilgilendirilmesi ve değişimin planlanmasının yönetici ve çalışanların düşünce ve görüşlerine göre yapılması halinde, değişime karşı direncin ve verimliliğin azaldığı , çalışanların sayısının ve motivasyonun arttığı ortaya çıkmıştır(Gürsel, 2015: 138).

Yüksek Bir Performans Kültürü Oluşturmak : Her liderin önündeki en büyük zorluk, hem son derece üretken hem de rekabete dayanabilecek kadar güçlü, birinci sınıf bir organizasyon yaratmaktır. Bunu başarmak için bir yöneticinin kuruluşuna eksiksiz, entegre bir organizasyonel birim getirmesi gerekir. Yönetim tarzı organizasyonun tamamında benimsenmelidir. Bu bağlamda yöneticinin tamamının politikası, sistemi

ve ödülleri, vizyonu ve hedefleri desteklenmelidir. Çevre de insanlara olağanüstü sonuçlara ulaşma konusunda ilham vermelidir (Rosen, 1998: 85).

1.4.2. Güven

Liderler üzerinde yapılan bir araştırma, bir liderin temel özelliğinin "güven" olduğunu ortaya çıkardı. Bu nedenle liderler kendilerine inanır ve bunu örgütte kurumsallaştırırlar. Sonuç, daha fazla katılım ve üretkenliktir. Bu olumlu sonuç güvenin devamını ve artmasını sağlar (Rosen, 1998: 96).

Güven ilkesinin bileşenleri aşağıda verilmiştir:

Kendinizi ve İşi Paylaşmak : Dürüstlük işyerinde güvenmenin ilk adımıdır. Kendinizi paylaşmak, insanlara yalnızca bir sayı olarak bakmadığınızı , güvenilir bir takım arkadaşı olarak gördüğünüzü de gösterir. Bilgiyi paylaşmak güven ve hesap verebilirliği artırır. İnsanlar yöneticileriyle daha iyi ilişkilere sahip olsaydı ve örgüt hakkında daha fazla bilgi sahibi olsalardı daha fazla katkıda bulunurlardı (Rosen, 1998: 97).

Dikkatli Dinleme ve Becerileri Geliştirme : Liderler bu dinleme becerilerini başkalarıyla diyalog kurmak için kullanırlar. Tartışmaya olan ilgileri, anlayışı derinleştirme, bakış açılarını netleştirme ve sorunlara çözüm bulma arzusundan kaynaklanan öğrenme ve fırsatlar yaratmayla ilgilidir. İyi liderler, dikkatli dinleme ve diyalog ile artan üretkenlik arasındaki bağlantının farkındadır. İyi liderler nasıl dinleyeceklerini bilirler. İnsanların liderlerini görmesi, bağlantı kurması ve tanınması gerektiğini ve işi görüp anlamaları gerektiğini biliyorlar (Rosen, 1998: 106).

Tahmin edilebilir olmak : Karmaşıklık ve kaosun hakim olduğu bir dünyada tutarlı ve öngörülebilir bir lider, birlikte çalıştığı insanların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı olur. İşverenlere verilen bu manevi destek, onların yeni fikirlere açık olmalarını ve risk almaya istekli olmalarını sağlar; bunun tersi de geçerlidir. Bir lider insanlara güven aşılamayla başaramazsa, insanlar kurum adına risk almaya istekli olmayacaktır. Önerilen yenilikleri denemekten ve uygulamaktan kaçınırlar. Güvenin zayıflayıp sarsılmaya başladığı organizasyonlarda çalışanlar uzun süre kalmak istemezler, dolayısıyla yöneticiye bu tür bir durumu önlemek için bir takım görev ve sorumluluklar düşmektedir. Liderin sağlam, güvenilir ve öngörülebilir olması, örgüt

üyelerinin moralini bozan ve iş verimliliğini düşüren bir atmosfer kaybına neden olur. Kaos ve karmaşa gibi organizasyonu sarsan olay ve olgular karşısında tüm çalışanlar, liderlerin desteğiyle tam güçle çalışmaya devam ediyor. İster büyük ister küçük bir organizasyon olsun, bir yöneticinin çalışanlara ilettiği mesajlarda yanlış anlaşılmalara ya da yanlış anlamalar olabiliyor. Burada şu prensibi hatırlamakta fayda var: "Ne söylediğiniz kadar nasıl iletişim kurduğunuz da önemlidir." Bu nedenle mesajın nereye ve nasıl iletileceği üzerinde çok fazla düşünülüyor. İnsanlar bu mesajı iletirken beden diline ve sesine çok dikkat ediyorlar. Beden dili ve kelimelerin uyumu mesajın netliğini ve gücünü yansıtır. İyi bir lider bunu bilir ve buna göre hareket eder (Gürsel, 2018).

Tüm Kapıları Açmak : Bir kuruluştaki güven oluşturma için en iyi yol tüm kapıları açmaktır. Kurumun şeffaflığı ve açıklığı hem çalışanların hem de kuruma bağlı paydaşların güvenini artırır. Açık bir organizasyonda bilgi tüm kanallardan akar. Şirketin her seviyesindeki çalışanlar, organizasyonda olup bitenler hakkında doğru şekilde bilgilendirilir. Bu şeffaflık, kuruluşun hem geleceğini hem de mali sağlığını yansıttığı için çalışanlara ve paydaşlara güven aşılamaktadır. Aynı zamanda çalışanların daha çok çalışmasını ve enerji kullanmasını sağlayan olumlu bir atmosferin oluşmasını da destekler.

Açık iletişim tesadüfen oluşmaz. Bu bakımdan liderin dürüst ve duyarlı olması gerekir. Açık bir kurum kültürü inşa etmek için gerekli olan güven ve bağlılık duygusunu yaratan inanç ve davranış biçimleridir (Rosen, 1998: 122). Liderler iletişim ile bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu bilirler.

1.4.3. Katılım

Vizyon yönü belirlediğinde ve güven sağlam bir temel oluşturduğunda, bağlılık kuruluşun yakıtı haline gelir. Bu güç, organizasyondaki insanların kalplerinde ve hayallerinde uyku halindedir. Liderin karşılaştığı zorluk, bu gücü serbest bırakmak ve onu örgütsel hedeflere ulaşmaya yönlendirmektir (Rosen, 1998: 131).

Organizasyonların gelişmesinde ve başarısında katılımın rolü ve önemi inkar edilemez. Bu nedenle iyi liderlerin bunun farkında olması gerekir. Bu nedenle

yöneticilerin çalışanlarıyla etkileşimi, örgütte birlik ve beraberlik duygusunun oluşmasında ve geliştirilmesinde önemli bir faktördür.

Katılım ilkesinin bileşenleri aşağıda verilmiştir:

İnsanların Potansiyelini Serbest Bırakmak: Az kullanılan, insanların "istekli çabası" olarak adlandırılabilen minimum beklenen faaliyettir. İnsanın inisiyatif, yaratıcılığı, motivasyonu ve sadakati önemlidir. Bu gönüllü çaba, liderin davranışı ve yaratılan çalışma ortamının kalitesi tarafından serbest bırakılan - veya engellenen - faaliyetin bir parçasıdır. Burada lidere büyük görev düşüyor. Yönetici liderin görevi baskıyı ortadan kaldırmak ve çalışanların potansiyelini kontrol etmek olmalıdır. Bunu yapan liderin çağdaş fikirli, demokratik, bilgi toplumunun değerlerini benimsemiş, cesur, vizyon sahibi, kurumu ileri taşıyacak güç ve güce sahip olması gerekir. Bu niteliklere sahip bir liderin öncelikle bu potansiyele engel olabilecek tüm yapı ve sistemleri ortadan kaldırması gerekmektedir. Eğer bunu yapabilirse, insanların neredeyse tam zamanlı çalışmasını sağlayabilir ve sonuç muhtemelen şaşırtıcı olacaktır. Elbette zor olduğunu da belirtmek gerekiyor (Rosen, 1998: 134).

Ekip Ortamını Beslemek : Bir liderin başarılı olabilmesi için gücünün kendisinin dışında olduğunu anlaması gerekir. Lider gücünü gruptan alır. Dolayısıyla bu güç, liderin sorumlu olduğu kişilere bağlıdır. Bu gücü kullanmak için bir liderin eski kontrol, hakimiyet ve benmerkezcilik kavramlarını terk etmesi gerekir. Bu sorumluluktan kaçma değildir.

Bir lider, anlamlı bir misyon ve net bir iş planıyla insanlara ilham vererek işe başlar. Planınızı basit mesajlarla iletin ve net hedefler belirleyin. Hızlı tempolu, çevik bir organizasyonda lider, diğerlerini sorumluluk almaya ve dahil olmaya teşvik eder. Otoriteyi paylaşır, insanların becerilerine ve yargılarına güvenir ve organizasyonun her düzeyinde liderler yaratır. Lider hem kolaylaştırıcı hem de takipçidir (Rosen, 1998: 150).

Çalışanların Sahipliğini Teşvik Etmek : Başarılı yöneticiler "sahiplenen çalışan" kültürü oluşturma hem psikolojik hem de finansal sorumluluk gerektirdiğini bilirler. Bildiğimiz gibi psikolojik sahiplenme gerçek katılımdan gelir. İnsanlar

abalarının fark yaratabileceğini, sürecin ayrılmaz bir parçası olduklarını gördüklerinde daha fazlasını verirler.

Başarılı liderler nasıl kazanılacağını bilen insanlar yaratır. Bunu birlikte çalıştıkları insanlarla yakından ilgilenererek yaparlar. İnsanların kimlikleri ve işleri hakkında iyi hissetmek istediklerini anlıyorlar. Kazanan bir tutum oluşturmak için hayallerin önemini ve ekibe ilham vermek ve bir arada tutmak için doğru ilkeleri nasıl öğreteceklerini biliyorlar. İnsanlara güven veren kazanma tutumu yaratarak kazanma atmosferinin nasıl yaratılacağını da bilirler (Rosen, 1998: 168).

1.4.4. Öğrenme

Öğrenme, belirsiz teknolojik ve piyasa koşulları karşısında örgütlerin rekabet gücünü, üretkenliğini ve yaratıcılığını sağlamak ve geliştirmek için gerekli olan bilinçli bir çabadır (Balasubramannian, 1995: 3).

Deminge göre “Kişisel dönüşüm/değişim olmadan hiçbir şey olmaz. "Kişisel değişimin gerçekleşebileceği en güvenilir ortam öğrenme topluluğudur." Öğrenen organizasyon, sürekli değişen ve seçtiği imaja göre geleceğini yaratan organizasyondur. Yöneticiler ve çalışanlar ne kadar çok öğrenirse, kendileri hakkında o kadar çok şey öğrenirler. Güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu öğrenirler. Zayıf yönlerini geliştirmek için daha fazla çalışmaları gerekiyor. Bu sürecin kolay olmadığını belirtmekte fayda var (Bertels, 1996: 6).

Öğrenme ilkesinin bileşenleri aşağıda verilmiştir:

Kişisel Yenilemeyi Beslemek : "Değişmeyen tek şey değişimdir." Ancak çağımızda değişimler eski çağlara ve zamana göre daha hızlı yaşanıyor. Bu değişim toplumda, ekonomide, teknolojide ve işgücü kalitesinde de yaşanıyor. Bu bakımdan yöneticilerin bu değişime ayak uydurması ve sürekli olarak kendilerini korumaları ve yenilemeleri gerekmektedir. Liderin yaratıcı olması beklenir. Yaratıcılık ne anlama geliyor? Fromm (2002), "Yaratıcılık, benzersiz olasılıkların farkına varılması ve kişinin güçlü yönlerini kullanmasıdır." diyor. Diğer bir tanım ise “Herkesin gördüğünü görmek ama daha önce kimsenin düşünmediğini düşünmek ve daha önce kimsenin denemediğini yapmaktır” (Yıldırım, 1998). Özetle yaratıcılık, geleneksel ve kalıplaşmış alana tamamen zıt bir davranış ya da düşünce süreci olarak açıklanabilir.

Güçlü ve Zayıf Yanları Saptamak : Yöneticiler görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Bu görev ve sorumlulukları yerine getirebileceklerine dair derin bir anlayışa ve inanca sahip olmaları gerekir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidirler. Aynı zamanda neyi savunduklarının, kişilikleri için önemli olan ilkelerin ve karakterlerindeki kör noktaların da farkında olmalıdırlar (Rosen, 1998: 187). Liderlerin bunu tek başına yapması imkansızdır. Bu nedenle onlara başarıma özgürlüğü tanınmalıdır.

Rehberlik Sürecinde Ustalaşmak : Bizler deneyimlerimizin yansımalarıyız. Bu deneyim, tanıdığımız insanları ve bu insanlarla ilişkilerimizden nasıl faydalandığımızı içerir. Geçmişimizin çeşitliliği nedeniyle hepimiz hayatın farklı aşamalarında farklı insanlara ilham verdik. Bazıları babalarıyla, anneleriyle ya da her ikisiyle de anlamlı ilişkiler kurmuş ve kariyerleri boyunca ebeveynlerinin "mantık sesini" akıllarında taşımışlardır. Diğerleri aynı niteliklere sahip öğretmenler, din insanları, eğitmenler ve hatta üstler buldu (Rosen, 1998: 197).

Öğrenen Bir Topluluk Yaratmak : Öğrenen bir örgüt, üç temele dayanmak zorundadır (Kofman, 1994: 22):

- Sevgi, insanlık, merak ve yardımseverlik gibi insani değerleri esas alan bir kültür,
- Diyalog ve işbirliği uygulamaları,
- Hayatın ve işin akışını bir sistem olarak görmek.

Bu üç temel sayesinde öğrenen organizasyonlar, geleneksel organizasyonlara göre daha yaratıcı ve uyarlanabilir niteliktedir. Öğrenen bir organizasyonda çalışanlar hem statik hem de dinamik durumlarda kendilerini güvende hissederler. Liderler öğrenme süreçlerini, tutumları, davranışları ve iş süreçlerini değiştirmenin gözlemcileridir.

1.4.5. Çeşitlilik

Bütün insanlar farklı yaratılmıştır. Eskiden bu farklılıklar işyerlerinin kapısına bırakılırdı ama o günler artık bitti. Günümüzde çeşitliliğe değer vermek iş hayatının başarısı için çok önemli ve gereklidir. Çeşitlilik bir işletme meselesidir. Kuruluşların, küresel pazarda zorlu bir müşteri tabanına hizmet verebilmek için çeşitliliğe sahip bir iş gücüne ihtiyacı vardır ve böyle bir iş gücünü çeken ve işe alan şirketler, müşterilere daha iyi hizmet verecek ve ürünleri için yeni pazarlar geliştirecektir. Bir yönetici bu

kadar çeşitliliğe sahip bir iş gücü yaratmak için nereye gider? Kendi içine bakarak, önyargılarını ve kişiliğinin sınırlarını inceleyerek işe başlar. İyi liderler kendi önyargılarının liderliklerini nasıl etkilediğini bilirler. Kişisel eğilimlerinin örgütün işleyişine engel olmamasına özen gösterirler (Rosen, 1998: 227).

Bu kültürü oluşturmak, çeşitliliği herkesin sorumluluğu haline getirmeye bağlıdır. Organizasyonlar ve çalışanlar çeşitliliği yalnızca kabul etmekle kalmayıp aynı zamanda ona saygı duyduğunda, bunun yerleşik ve kalıcı hale geldiği söylenebilir. Bir kurum söz konusu olduğunda yöneticinin ve diğer çalışanların bunu dikkate alması gerekir. Aksi takdirde tüm tarafların mağdur olması kaçınılmazdır (Gürsel, 2018).

Çeşitlilik ilkesinin bileşenleri aşağıda verilmiştir:

Önyargıyla Doğrudan Yüzleşmek : Önyargı , peşin hüküm olarak da adlandırılır . Bu durum birey, hedef ya da grup hakkında stereotiplerin oluşmasına, sosyal mesafenin artmasına ve birey ya da gruba yönelik düşmanlık duygularının artmasına yol açmaktadır. Önyargılar, adalete dayanmaması ve doğrudan bilgi olmadan geliştirilen katı yargılar olması nedeniyle tutumlardan farklılık gösterir. Diğer tutumlar gibi öğrenme sırasında oluşan önyargılar da bir bireyin, grubun ya da nesnenin çarpıtılarak algılanması sonucu ortaya çıkar. Örneğin ırkçı bir birey veya grup, ırkçı olmayan bir grupla arasındaki sosyal mesafeyi artırarak sosyal ayrımcılığa neden olur (Bakırcıoğlu, 2012: 648-649). Başarılı liderler önyargılarının kökenini anlar ve kör noktalarının nerede olduğunu farkındadır. Çeşitliliğin gücünü ve ayrımcılığın zehrini anlarlar. Ve çalıştıkları organizasyonda kendileri olma ve kendilerini tam olarak ifade etme özgürlüğüne sahip olmayan insanların yaratıcı çalışmalar yapamayacaklarını biliyorlar. Kendi içinde, kendisinde ve başkalarında önyargıyla yüzleşmek, kişinin örgütünün zengin çeşitliliğiyle bağlantı kurmasının ilk adımıdır (Rosen, 1998: 229).

Kişiliğinizi Tüm Yönleriyle Geliştirmek : Kişilik kısaca, insanı diğer bireylerden ayıran ve onu benzersiz kılan özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle kişilik şu şekilde tanımlanabilir. Kişilik, mizaç ve karakteri de kapsayan geniş bir kavramdır. Her insanın rekabetçi bir erkek ve işbirlikçi bir kadın kapasitesi vardır. Bu, yalnızca erkeklerin eril liderlik gösterdiği ve tüm kadınların işbirlikçi olduğu anlamına gelmez. Her iki nitelik de her insanda mevcuttur ve iyi liderler etkili bir şekilde liderlik edebilmek için kişiliğinin her iki yönünü de derinlemesine geliştirmeye çalışırlar. İdeal

lider, yeni bir tür "harmanlanmış toplumsal cinsiyet liderliği" yaratmak için eril ve dişiliğin en iyi yönlerini birleştiren çok yönlü, bütün bir kişidir; Bu lider tipi, yalnızca eril ya da dişil yönü geliştirmiş lider tipine göre daha güçlü ve bilgedir. Karma liderlik durumunda, erkek egemen liderin karar verme yeteneği, sorumluluklara açıklığı ve işbirliği yapma gibi özellikleri vardır. Geleneksel olarak kadınların baskın özellikleri olan iletişime açıklık ve açıklık korunmaktadır (Rosen, 1998: 238).

Farklılıkları Yönetmek : İyi liderler insanların farklılıklarını anlar. Çalışanlar, hayatlarının farklı yönlerini ve benzersiz bakış açılarını işlerine getirdiklerinde ilham alırlar. Organizasyonların önündeki zorluk bu farklılıkları yönetmek ve bunlardan faydalanmaktır. Bunu başarmak için liderlerin çeşitlilik konusunda geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Onlara göre çeşitliliğin tanımı, yaş, cinsiyet ve milliyet farklılıklarının yanı sıra yaşam tarzı, dini inançlar, çalışma alışkanlıkları ve kişilikteki farklılıkları da içermelidir. İyi liderler bu bireysel farklılıklara hoşgörüyle yaklaşır ve farklılıklardan dolayı kendilerini daha az tehdit altında hissederek. Çalışanların etnik ve kültürel mirasının korunması onların önceliğidir. İyi liderler, çalışanlarının bakış açılarını anlamayı, kendilerini onların yerine koymayı ve bu çeşitliliği dile getirmeyi öğrenirler (Rosen; 1998: 248).

Bir Saygı Kültürü Yaratmak : "Saygı" kelimesi Latince görmek anlamına gelen respicere fiilinden gelir ve saygı kültürünün yaratılması liderin içinden gelen belirli bir vizyonla başlar. Bir lider, onlara ilham veren ve değerli olduklarını hissettiren şeyin ne olduğunu anlamak için tutkularına ve kendilerine olan saygılarına bakarak işe başlar. Kendini iyi hissettiğinde daha olgun bir insan olur. Bu içgörüler liderin saygı kültürü yaratmasının yapı taşları haline gelir. Onların yardımıyla yönettiği organizasyon hakkında daha derin bir anlayış kazanabilir ve özel bir yaklaşımla başkalarının amaçlarını keşfedebilir. Bir örgütün hayatta kalmasını ve büyüyerek ilerlemesini sağlayan en önemli faktörlerden biridir (Rosen, 1998: 258).

1.4.6. Yaratıcılık

Yaratıcılık, çağrışımsal ve entelektüel ifade gücü, uyumlu ve doğal esneklik, mantıksal yargılarda bulunabilme yeteneği gibi özelliklerin belirlediği özgün düşünce ve davranışların ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır (Bakırcıoğlu, 2012: 106).

Liderler, insanların yaratıcılıklarını ifade etmeleri, yaratıcı düşünceyi desteklemeleri, diyalogu ve farklı düşünmeyi teşvik etmeleri için koşullar yaratır. Bildiğimiz gibi insanlar güven ortamında çalıştıklarını hissetmedikçe yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkaramazlar. Yöneticiler örgütlerine olan bu güveni güçlendirdiği ölçüde, ilgililer yaratıcı güçlerini ve yeteneklerini ifade etmekte özgür olurlar (Gürsel, 2014: 128).

Yaratıcı bir lider diğerlerinin göremediği fırsatları görür ve başkalarının düşünemediği olasılıkları hesaplar. Alışılmışın dışında fikirlere eğilimlidir ve yeni çözümler bulmak için sorunları yeniden düşünür. Gelenekten kopmaya çalışıyor ve her zaman şu soruyu soruyor: "Hangi yeni ürünleri geliştirebiliriz?" "Peki müşterilerimize nasıl daha fazla değer katabiliriz?" . Bu olumlu, ileriye dönük yaklaşım birlikte çalıştığı insanlara da yansıyor. Bir lider, başkalarının yeteneklerine güvenir ve yönettiği organizasyonun işyerinde yaratıcılığı serbest bırakarak sorunları çözebileceğine ve yeni iş fırsatları yaratabileceğine inanır. Ona göre bu iş açısından önemlidir çünkü insanlar organizasyonun bilgi varlığıdır. Onların zihinleri de liderinki kadar potansiyele sahiptir ve tam potansiyellerine alıştıklarında kağıt üzerinde görüldüğünden çok daha değerlidir (Rosen, 1998: 267).

İnsanların Yeteneklerini Keşfetmek : Yetenek, yeterince eğitilmiş bir kişinin belirli bir alanda öğrenme veya uzmanlık kazanma yeteneğini gösteren, doğuştan gelen veya edinilmiş bir nitelik veya beceri olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin çalışanlarını tanımaya, onların yeteneklerini keşfetmeye özen göstermeleri gerekmektedir. Bu tanıma çalışmasında her şeyden önce güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmeye çalışmalıdırlar. Bu kararların alınmasında danışmanların görüşlerinden, gözlem araçlarından ve çalışanlara uygulanan çeşitli test sonuçlarından yararlanılmalıdır. Liderler esnektir ve etraflarındaki insanları sorgularlar. Çalışanların yeteneklerini keşfetmelerine ve bu yetenekler ile görevleri arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olurlar. İyi liderler insanların deney yapmaları, risk almaları ve yaratıcı potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gerekli ortamı yaratırlar (Rosen, 1998: 269).

Kuruluşunuzun Yaratıcılığını Ortaya Çıkarmak : Yeniliğin anahtarı iyi yönetimdir. Yaratıcı bir organizasyon oluşturmak için bir liderin öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzunun olduğuna inanması gerekir. Bu yeteneği, içinde saklı olduğu havuzdan çıkarmak, bu inanca sahip bir liderin görevidir. Bir lider bu konuda

ne yapabilir? Bunu, insanların yaratıcı yeteneklerini sergileyebilecekleri ve tüm potansiyelleriyle kullanabilecekleri bir ortam yaratarak yapar. İnsanlar çalışma ortamlarının güvenli ve güven verici olduğunu hissetmezlerse yaratıcılıklarını ifade etmekten kaçınırlar. Bir lider asla yaratıcılığı kontrol etmez. Bunun yerine onu ortaya çıkarmayı, serbest bırakmayı ve organizasyonun gerektirdiği yöne yönlendirmeyi ve bu şekilde hareket etmeyi öğrenir (Gürsel, 2018).

İnsan Merkezli Teknolojiler Geliştirmek : Liderler teknoloji ilerledikçe insanlara karşı muamelelerinin daha insani hale geldiğini biliyorlar. İyi uygulanan teknoloji şirketleri zenginleştirmeli, insanları özgürleştirmeli ve onları kendi kaderlerinin ve makinelerinin efendisi haline getirmelidir. Bunun gerçekleşmesi için başarılı liderler, çalışanların teknolojinin seçiminden kullanımına kadar her aşamasına dahil olması gerektiğini biliyor. Ve bu yöneticiler bir şeyi daha biliyorlar: Yetenekli insanlar, eğer insani açıdan mümkünse, yeniden yapılanma sonucunda işsizlikten korunmalıdır (Rosen, 1998: 289). Makinelerin gücü ile insanların gücü harika bir kombinasyon yaratıyor. Başarılı yöneticiler, yüksek eğitilmiş, motive insanlara yatırım yaparak ve onların en gelişmiş makinelerle çalışmasını sağlayarak, teknoloji yatırımlarından en yüksek getiriyi elde ederler.

1.4.7. Dürüstlük

Bir örgütün veya kurumun ahlaki ortamını lider yaratır ancak bu ortam liderin emirleriyle oluşturulamaz. O zaman bir liderin dürüstlüğü ve zekası, güç ve kayıtsızlık yerine kontrol ve dengeyi getirir . İyi karakter, ahlaki inisiyatifin temelidir. Her durumda iyi olanı yapmak demektir (Aycan vd. 2016: 375).

Çoğu insanın takip etmek istediği lider türü, tartışılmaz ilkeler tarafından yönlendirilir. Bu ilkeler, yaşam boyu süren gelişim ve iç gözlem yoluyla oluşturulur ve liderin mizacına derinlemesine yerleşmiştir. Zihinsel bir pusula, dahili bir rehberlik sistemi görevi görürler. Bu pusulanın manyetik kuzeyi eşitlik ve adalettir. Dürüstlüğün bir liderin kişisel görüşleri veya siyasi gündemiyle hiçbir ilgisi olmadığını unutmamak önemlidir. Dürüstlük çok daha temeldir. Temel olarak liderin, merkezi ve temeli olan kişi olduğu anlamına gelir (Rosen, 1998: 306). Sonuçta bir yönetici bu ilkeleri kullanarak dürüst bir şirket kültürü yaratır; Bu kültürde fikrinizi ifade etmeye cesaret edersiniz, ödül adildir ve insan onuru önemlidir. Nihai sonuç ahlaki bir topluluktur.

Ahlak yolunda yürümek kolay değildir. Çoğu insan doğru olanı yapmak isterken iş yapmak, bütünlüğü sağlamak ve vaat ile gerçeklik arasındaki boşluğu kapatmak için sürekli bir mücadele gerektirir. Bu nedenle liderin rol model olması gerekir (Rosen, 1998: 307).

Kurumsal Doğruluğu Özendirmek : Her kuruluş, tüm taraflara ve hissedarlara adil ve dengeli bir getiri sağlamalıdır. Bunlara müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve tedarikçiler dahildir. Bu denge olmadan organizasyonun güçlü ve güvenli olması mümkün değildir. Bir kurumun duvarları içinde dürüstlük özellikle önem kazanır. Dürüstlük konuları, karar vermekten, insanlara muamele etmeye ve onlara verilen zararın tazmin edilmesine kadar uzanır. Yönetici bu sorunları adil bir şekilde çözmezse örgüt kendini yıpratmaya başlar (Rosen, 1998: 309). Tüm bu açıklamalar dikkatlice incelendiğinde her şeyin bir sürücü tarafından indekslendiği ortaya çıkıyor. Ayrıca liderin dürüst ve ahlaklı olması gerekir ve bunun sadece sözde değil uygulamada da yaşanması gerekir. Bu da ancak yöneticinin hem yapılan hizmet hem de hizmet içi programlarda bu kavramları kapsayan bir eğitim almasıyla mümkün olabilir.

Ahlaki ve Girişimciliği Pekiştirmek : İyi ahlak, iyi bir işletme demektir. Ahlaki açıdan dürüst şirketler en iyi çalışanları, dürüst ve saygın insanları çeker. Dürüst ve saygın kişilerle iş yapmak , onlarla kalıcı ilişkiler kurmak isteyen müşteri ve tüketicileri kendine çekiyor. İş ve iş ahlakının hakim olduğu bir organizasyonda iş verimliliği artar, çalışanlar birbirine saygı duyar, herkes birbirine sevgi ve yardımlaşma duygusuyla davranır, dostluk gelişir, dayanışma güçlenir. Her gün ahlaki kaygıların kısa vadeli mali baskılarla çatıştığı iş kararlarıyla karşı karşıya kalabiliriz. Bunlar kolay durumlar değil çünkü insan doğası bencillik ve yardımseverliğin garip bir birleşimidir. İnsanlar kendi çıkarları kadar ait oldukları grubun çıkarlarını da gözetirler. Bu nedenle hangi iş kararının "doğru" karar olduğu her zaman net değildir. Daha kapsamlı bakmayı bilen liderler bu çatışan güdülerin ve ahlak ile ekonominin karmaşıklığının farkındadır. Bu soruna çalışan motivasyonunun yönlerini kullanarak ve aynı zamanda etik davranışa, çalışkanlığa ve çalışanların sahiplenmesine değer veren bir iş kültürü yaratarak çözüm bulurlar (Rosen, 1998: 318).

Cesaretli Olmak : Lider, bildiği ve inandığı bir konuda hakkını aramalı, gerekirse cesaretle konuyu ele almalıdır. Cesaret göstermek karakterin nihai ifadesidir. Cesaret,

inandığınız şeyleri savunmak ve bazen karşılaşılabileceğiniz öfkeli muhalefete rağmen statükoya meydan okumak anlamına gelir. Organizasyonların cesur eylemlere ihtiyacı var. Cesur insanlar örgütün zor sorular sormasına, fikirlerin güçlenmesine ve kendini yenilemesine yardımcı olur. Başarılı liderlerin başkalarına cesur olmayı öğretmesinin nedeni budur. Aslında cesur insanları çevresinde toplamak liderin cesaretini gerektirir (Rosen, 1998: 328).

1.4.8. Topluluk

İnsani bağların zayıfladığı, çeşitlilik ve teknolojinin insanları birbirinden uzaklaştırdığı, komploların ve kişisel çıkarların arttığı, bireyler ve kuruluşlar arasındaki sosyal sözleşmenin bozulduğu, güvenin zayıfladığı bir dönemde, insanların topluluklara her zamankinden daha fazla ihtiyacı var. Topluluk insanın doğuştan gelen doğasıdır ve bir zorunluluktur. Toplumlar insanların güven ve huzur içinde yaşayabilecekleri bir sığınak gibidir. İnsanların birbirleriyle uyum içinde yaşamasını ve çalışmasını sağlar. Ve insanlar her zaman böyle hissetmek için fedakarlık yapmaya hazırdır. Çoğu toplulukta fabrikalar, ofisler, gönüllü kuruluşlar, spor takımları ve mahalleler bulunur. Bu toplulukların her biri bir insan girişimidir, yaşayan karmaşık bir sistemdir. İnsanlar ortak bir hedefe ulaşmak, katkıda bulunmak ve kendileri ve başkaları için değer yaratmak amacıyla topluluklar halinde bir araya gelirler (Gürsel, 2018).

Bütün bu farklı toplulukların ortak bir yanı var. Liderlere ihtiyaçları var. Liderler topluluk oluşturmalarıdır. İnsanların neden topluluğa ihtiyaç duyduğunu anlıyorlar. Toplumun gücünden nasıl yararlanacaklarını biliyorlar. Ve başkalarını harekete geçirerek nasıl topluluk oluşturulacağını biliyorlar. Görevleri, liderlik ettikleri topluluklardan en iyi şekilde yararlanmaktır (Rosen, 1998: 345).

Olgunluğu Geliştirmek : Bir topluluk oluşturmak için olgun bir lider gerekir. Olgun liderler güçlü taahhütlerde bulunur ve liderlik ettikleri organizasyonlarda en iyi performansı sağlarlar. Olgun bir lider, topluluğa olumlu bir bakış açısıyla liderlik eder. Ona göre hayat bardağının yarısı boş değildir, yarısı doludur. İnsanların olumlu katkılarını vurgular ve en iyi şekilde kullanır. Olgun bir liderin insanlar hakkında sezgileri vardır. Kendilerini aşma arzularını takdir ediyor ve kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olmak istediklerini biliyor. Bu ihtiyaçları karşılayarak işe bağlılığı

arttırır (Rosen, 1998: 348). Bir liderin olgunluğunun gerçek temel taşı, onun başarıyı ve egosunu nasıl aştığıdır. Bir lider bu olgunluğa ulaşması yettiği çevrenin sosyal, kültürel, ekonomik ve politik faktörlerinin ve aldığı eğitimin oluşturduğu kültürel gelenekten geldiği ile alakalıdır.

Kendinizden Ötesine İlgi Göstermek : Başarılı liderler iş ve hayata daha uzun ve daha geniş bir bakış açısına sahiptir. Başarılarını sadece ne kadar paraya sahip olduklarıyla değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da ölçüyorlar. Kazanmak onlar için bir hak değil, toplumun onlara değer yaratmaları ve sorumlu bir vatandaş olmaları karşılığında verdiği bir ödül. Bir kuruluşa dışarıdan böyle bir sosyal sorumluluk duygusu empoze edilemez. Liderlerin içinde oluşmaya başlar. Bu tür liderler cömerttir ve başkalarına ve çevreye önem verirler (Rosen, 1998: 363). Liderler, kuruluşlarının toplumda oynayacakları büyük bir role sahip olduğuna inanırlar. Sosyal ortak olarak şirketler; Kamu ihtiyaçlarının karşılanmasına katılmalı, sosyal konular üzerinde çalışmalı ve daha sağlıklı topluluklar oluşturmaya yardımcı olmak için yeteneklerini ve kaynaklarını paylaşmalıdırlar. Önemli olan sadece doğru olanı yapmak değil, iyi bir iş yapmaktır.

Çevreyi Gözetmek : Hepimiz çevreye bağlı yaşıyoruz. Her bir kişi, gerçek liderler gibi, çevresini korumaya, ona zarar vermemeye ve iyileştirmeye kendini adanmıştır. Lider, çevrenin aracısı olarak çocuklarına ve toplumun makro düzeydeki üyelerine ekolojik açıdan sağlıklı bir yer bırakmak ister. Dünyaya uzun vadeli bir yaklaşım, gezegenin sürdürülebilirliğine dikkat etmeyi gerektirir. Böyle bir lider, işyerinde ekolojik bir tutum benimseyerek örnek teşkil eder. Üretimden atıkların bertarafına kadar üretimin tüm aşamalarında çevreyi koruyan, çevreye duyarlı iş yöntemlerini uygular. Ancak liderin bunu tek başına yapması mümkün değil. Bu nedenle çalışanlarını ve müşterilerini çevre konularında eğitir (Rosen, 1998: 372).

Kuruluşunuzu Dönüştürmek : Organizasyonel değişim, yeniden organizasyondan daha fazlasıdır. Yeniden düzenleme yukarıdan aşağıya bir süreçtir. Bir organizasyonu insanlar aracılığıyla değiştirmek her yönden açık bir süreçtir. Değişim süreci kişiden kişiye, ilişkiden ilişkiye gerçekleşir. Ancak iyi liderler, kâr ve zararların, insanların çalıştıkları kuruluş hakkındaki düşünceleriyle doğrudan ilişkili olduğunu bilir. İnsanların tutumları olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yöneticiler

yaptıkları işin doğasının insanlar aracılığıyla sonuç üretmek olduğunu bilirler (Rosen, 1998: 380).

Gururu ve Performansı Esinlendirmek : İnsanlar önemli olmak, önemli hissetmek ve etki yaratmak isterler. Bir liderin görevi, liderlik ettiği organizasyona bu gururu aşılmasıdır. İnsanlarla gurur ve eylem arasında bir bağlantı vardır. Kaliteli insan, kendinden, yaptığı işten ve organizasyondan memnun olan çalışana dönüşmedikçe , kaliteli iş kolay kolay yapılamaz. Çalışanlar karamsar, tatminsiz veya öfkeli ise bu durum işlerine de yansımaktadır. Başarılı liderler en büyük potansiyelin çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimde yattığını bilirler. Bu nedenle, çalışanların müşterilere tam olarak kurumun onlara davrandığı gibi davrandığının farkındalar (Rosen, 1998: 354) . Toparlamak gerekirse , insanları yönetmenin birçok zorluğu vardır. Çünkü bu süreç esas olarak insanları içeriyor. Bu nedenle karmaşık, değişken ve son derece kişiseldir. Gerilimler ve dengeler, başarılar ve hayal kırıklıklarıyla doludur. Çalışanlarınız ve müşterileriniz davranışlarınızın vaatlerinizle tutarlı olmasını bekler. Umut saçarken yerine getirilmeyen sözler vermek, olgun bir lidere yakışmadığı gibi, karşı tarafın iyi niyetinden de faydalanmak anlamına gelir. Bazen kurum veya kuruluşlar, çok fazla soru sormanız veya anlaşmazlığa düşmeniz durumunda sizi ikiyüzlülükle suçlamaktan çekinmezler. Bazı insanlar değişime direnir. İyi bir yönetici ve lider olmak sizi iflasa bile sürükleyebilir. Örgütlerde bu ilişkilerin anlaşılır hale getirilmesinde liderlere önemli bir sorumluluk düşmektedir. İnsanlar her zaman şu ya da bu nedenle birbirleriyle sorun yaşarlar. Bu nedenle insanlar arasındaki mesafeyi kolayca kapatabilmek önemlidir (Rosen, 1998: 354).

İyi ve olgun liderler, kişiler arası ilişkilere önem vermenin yanı sıra, vakit buldukça onlarla bireysel olarak da ilişkiler kurmalıdır. Dolayısıyla dünyada meydana gelen ve gelmesi muhtemel değişimlerin hızı ve kapsamı, izleme ve uyum sağlama kurumların hayatta kalmasını etkilemektedir. Yaratıcılık, yönlendirme, etkileme ve yönetim süreçlerini içeren dinamik bir yönetim yaklaşımını gerekebilir. Yönetici ve liderlerin bunun bilincinde olması gerekir. Kuşkusuz bu bulgu, yeni yönetim tarzlarının ve organizasyonel biçimlerin hayata geçirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bunu iyi okuyan lider ve yöneticiler, organizasyonlarını bu yönde değiştirme inisiyatifi kullandıkları ölçüde ayakta kalabilirler. Başarılı şirketler, rekabette nasıl üstün olmayı ve öne geçmeyi bilirler. Kaynaklarını (finansal, teknik ve pazarlama becerileri)

mümkün olduğunca kullanırlar. Ama belirleyici farkı yaratacak olan faktör firmalardaki insanlardır. Büyümenin ve üretkenliğin temelini onlar oluşturmaktadır. Bunların hepsini olgun ve bilge liderler gerçekleştirir (Rosen, 1998: 355).

1.5. Liderlik Güç Kaynaklar

Liderlik, güçlü bir etkiye sahip olmanın yanı sıra, etkili bir liderin bu gücü nasıl kullandığı da büyük önem taşır. Liderlik literatüründe, liderlerin sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynakları nasıl kullandıkları önemli bir araştırma alanıdır. Liderlik güç kaynakları, liderlerin etkisini sağlamak ve yönlendirmek için kullandıkları kaynakları ifade eder. Bu kaynaklar genellikle beceri, yetki, bilgi, karizma ve ilişkisel beceriler gibi çeşitli faktörlerden oluşur. Liderlik güç kaynakları, liderin etkisini artırarak takımı yönlendirme ve hedeflere ulaşma sürecinde kilit bir rol oynar. Bu nedenle, liderlerin güç kaynaklarını doğru ve etkili bir şekilde kullanması, organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Liderlik süreci, başkalarını etkileme süreci olduğundan, bu bağlam kullanılan güç kaynaklarıyla sıkı bir şekilde ilişkilidir (Ertürk, 2000: 151). Güç, kuvvet alanı, kuvvet konusu ve ek enerji kaynaklarından oluşur. Oluşturulmuş etki alanı, bir liderin (lider, yönetici, politikacı vb.) etkilediği kişilerin toplamını ifade eder. Güç kavramı, güce sahip olanın başkalarını hangi konularda etkileyebileceğini belirlerken, güç kaynakları ise güç sahibinin bu etkiyi gerçekleştirmek için kullandığı araçları ve stratejileri gösterir (Şimşek, 2010: 189).

French ve Raven (1968) liderlerin takipçilerini etkilemek için kullanılan enerji kaynağını 5 gruba ayırmıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bunlar ise kendi aralarında iki temel grupta (örgütsel güç ve kişisel güç) birleşmiştir. Aşağıda örgütsel gücün alt birimleri verilmiştir:

Yasal Güç: Liderlik literatüründe önemli bir kavramdır ve liderlerin etkilerini sağlamak için kullanabilecekleri bir kaynaktır. Yasal güç, liderin resmi olarak tanınmış pozisyonundan kaynaklanır ve genellikle liderin sahip olduğu yetki ve otoriteyi ifade eder. Bu tür güç, liderin organizasyon içinde belirli kararlar almasını ve bunları uygulamasını sağlar. Yasal güç, liderin liderlik rolünü tanıyan resmi pozisyonu ve bu pozisyonun getirdiği haklar ve sorumluluklar temelinde şekillenir. Bu güç kaynağı,

liderin emir verme, yönergeler verme ve kaynakları dağıtma gibi belirli eylemlerde bulunma yetkisini ifade eder. Ancak, yasal güç yalnızca liderin pozisyonundan kaynaklanır ve etkili liderlik için yeterli değildir. Liderin diğer güç kaynaklarını da kullanması ve etkili iletişim, motivasyon ve işbirliği gibi becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Organizasyonun hiyerarşisinden kaynaklanan ve lidere organizasyondaki konumundan gelen güçtür. Kişinin konumu, çevresi nedeniyle insanları etkileme gücünü ve otoritesini temsil eder. (Eraslan, 2004: 162). Bu güce dayanarak araştırmacılar çabaları etkileyen şeyler kontrol gerektirir ve bunun için uygun ortam olmalıdır ,aksi takdirde yasal güç kaynağının azaldığını bulmuşlardır (Silver, 1981). Bu gücün kullanımı, ödüllendirme ve cezalandırma yeteneğini büyük oranda artırır. Güç kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilmek, organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir faktördür. Ancak, bu gücü etkili ve verimli bir şekilde kullanmak, yöneticinin bu potansiyeli algılama yeteneği ve sahip olduğu kişisel ile örgütsel kaynakların etkin kullanımıyla doğrudan ilişkilidir (Yücel ve Ekici, 2009: 54).

Ödül gücü : liderlerin kendi etkilerini artırmak ve takım üyelerini yönlendirmek için kullandıkları önemli bir kaynaktır. Ödül gücü, liderin sahip olduğu kaynaklardan biri olarak, takım üyelerine çeşitli ödüller ve teşvikler sunarak onları motive etme ve istenen davranışları teşvik etme gücünü ifade eder. Bu ödüller genellikle maddi veya manevi değer taşıyabilir ve takım üyelerinin performansını artırmak, hedeflere ulaşmak veya belirli görevleri yerine getirmek için kullanılabilir. Ödül gücü, liderin takım üyeleri üzerinde etkili olmasını sağlayarak, onları işlerine daha fazla bağlı kılabilir ve işbirliği ve katılımı teşvik edebilir. Ancak, ödül gücü yalnızca bir tür güç kaynağıdır ve etkili liderlik için diğer güç kaynakları ve becerilerle birlikte kullanılmalıdır. Genel olarak, bir liderin kontrol ettiği ödüller ne kadar fazla ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar önemliyse, liderin ödüllendirme gücü de o kadar büyük olur. Bu durumda, liderin astları üzerindeki etkisi ve liderlik etkinliği artar çünkü astlar, liderlerinden gelebilecek ödüllerin değerini bilirler ve bu ödüllere ulaşmak için daha fazla çaba gösterirler. Dolayısıyla, liderin kontrol ettiği ödüllerin niteliği ve miktarı, liderin ödüllendirme gücünü belirleyen önemli faktörler arasında yer alır (Aysel, 2006: 8; Arun, 2008: 45). Ödüller çeşitli şekillerde gelebilir. Bunlara terfi, maaş artışı, daha iyi iş verme, pozisyon değişikliği ve övgü gibi güç kaynakları

denir. Bir yöneticinin çalışanlarını ödüllendirebilmesi yöneticiye güç verir (Daft, 2000: 504). Yöneticiler çalışanlarına takdir ve onur vermenin yanı sıra, onları işlerinde yetkin ve kararlı kılan somut ödüller de verebilir. Çalışanın performansına göre daha fazlasını vermek gerekir (Ünal, 2012: 74).

Zorlayıcı güç : Bu güç, liderin sahip olduğu yetki ve otoriteden kaynaklanır ve takım üyelerine emir verme, cezalandırma veya baskı yapma gibi yöntemlerle belirli davranışları sağlamak amacıyla kullanılır. Zorlayıcı güç, liderin liderlik pozisyonundan kaynaklanan resmi otoritesini ifade eder ve genellikle belirli kurallara ve prosedürlere dayanır. Bu güç kaynağı, liderin karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynamasını ve belirli hedeflere ulaşmak için takım üyelerini yönlendirmesini sağlar. Zorlayıcı güç, yöneticinin talimatlarını kabul etmemeleri durumunda çalışanları kontrol etme ve cezalandırma gücüdür. Aslında bu yetkide zorlama yoktur. Liderin talimatlara uyulmaması durumunda cezaları kullanma ve kontrol etme yeteneğini gösterir (Ünal, 2012: 75). Kılınç'a göre zorlayıcı güç, korku odaklı bir güçtür. Buna yöneticinin örgütte fiziksel güç kullanması, cezalandırma ve işten çıkarma tehditleri de dahildir. Organizasyondaki insanların liderin bu gücü kullandığını anlaması önemlidir. (Kılınç, 2009: 102).

Aşağıda kişisel gücün alt birimleri verilmiştir:

Uzmanlık gücü : Bu güç, liderin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık alanından kaynaklanır ve takım üyeleri tarafından liderin yetkinliğine ve bilgisine duyulan güvenle ilişkilidir. Uzmanlık gücü, liderin liderlik rolünü sağlamlaştıran ve takım üyeleri üzerinde etkili olmasını sağlayan bir temel oluşturur. Liderin uzmanlık ve bilgi birikimi, takım üyelerinin liderlerine olan saygısını artırabilir ve liderin önerilerini ve yönergelerini daha fazla kabul etmelerini sağlayabilir. Ancak, uzmanlık gücü yalnızca liderin sahip olduğu bilgi ve deneyime dayanır ve etkili liderlik için diğer güç kaynakları ve becerilerle birlikte kullanılmalıdır. Uzmanlık gücü, yöneticinin uzmanlaşmış bilgi ve becerilerinden kaynaklanan güçtür ancak çalışanların da yöneticinin bilgi ve yeteneğe sahip olduğu algısına sahip olması gerekir (Daft, 2000: 505). Uzmanlık gücü bireysel olarak elde edilir. Bu yeterlilik aynı zamanda özel eğitimler, kurslar, seminerler ve bireyin sürekli kendini geliştirmesi yoluyla da kazanılabilir. Tecrübe başarıyı ve güveni getirir. Güven ve başarı duygusu insanlarda

büyük bir moral oluşturur. (Yücel ve Ekici, 2009: 55).Çalışanlar lideri bilgili ve deneyimli olarak algılsa lider, çalışanları açısından etkili olabilir (Koçel, 2007: 435).

Karizmatik güç : liderin kişisel cazibesi, vizyonu ve karizmasıyla ilişkilendirilir ve takım üyeleri tarafından liderin olağanüstü niteliklerine duyulan hayranlık ve güvenle ilişkilendirilir. Karizmatik liderler, etkileyici iletişim yetenekleri, güçlü bir vizyon ve kararlılıkla takım üyelerini motive eder ve ilham verirler. Liderin karizması, takım üyelerinin liderlerine olan bağlılığını artırabilir ve liderin önerilerini ve yönergelerini daha fazla kabul etmelerini sağlayabilir. Ancak, karizmatik güç yalnızca liderin kişisel niteliklerine dayanır ve etkili liderlik için diğer güç kaynakları ve becerilerle birlikte kullanılmalıdır. Chung'un belirttiğine göre, karizmatik güç, çalışanların hayranlık duyduğu bir lider kişiliğinin özelliklerini ifade eder. Bu nitelikler arasında liderin fiziksel görünümü, özel yetenekleri, kişilik yapısı ve ahlaki sınırları bulunmaktadır (Chung, 1987: 382). Karizmatik güç, bir liderin çalışanları gözünde sevgi, saygı ve güven yaratan çekici kişisel niteliklerini ifade etmektedir (Efil, 1999: 127).Karizmatik güç kullanıldığında çalışanlar şirkete sadık olma eğilimindedir. Bağlantı kurduklarında şevkle çalışırlar ve liderlerinin isteklerini yerine getirmek için çabalarlar (Daft, 2000: 505).

1.6. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri ve uygulamaları arasındaki ilişki, liderlik araştırmalarının pratik uygulamalarıyla nasıl entegre edildiğini ve liderlik etkisinin güçlendirilmesi için nasıl kullanılabileceğini anlamak için önemli bir perspektif sunar. Liderlik teorileri, liderliği anlamak ve açıklamak için geliştirilmiş çeşitli çerçeveleri ve yaklaşımları içerirken, liderlik uygulamaları, bu teorilerin gerçek dünya liderlik ortamlarında nasıl uygulandığını ve etkilerinin nasıl değerlendirildiğini inceler. Liderlik teorileri, liderlik tarzlarını, liderlerin özelliklerini ve liderlik etkisini analiz ederken, liderlik uygulamaları, bu teorilerin günlük liderlik pratiklerine ve organizasyonel yönetim süreçlerine nasıl entegre edildiğini ve uygulandığını araştırır. Bu ilişki, liderlik etkisinin güçlendirilmesi, liderlerin etkinliğinin artırılması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, liderlik teorileri ve uygulamaları arasındaki ilişkinin anlaşılması, liderlik araştırmalarının ve liderlik pratiklerinin daha etkili ve verimli bir şekilde entegre edilmesine yardımcı olabilir.

Kouzes ve Posner'in önemli araştırmalarına göre liderlik uygulamalarını tanımlamak için Leadership Practices Inventory (Liderlik Uygulamaları Envanteri) kullanılmıştır. Bu envanter, beş temel liderlik uygulamasını belirlemiştir: model olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, harekete geçmeye imkan tanımak ve çalışanları cesaretlendirmek (Sashin ve Rosenbach, 1993: 93).

Kouzes ve Posner'a göre, bir liderin başarısı, insanlarla etkileşimindeki yetkinliğiyle yakından ilişkilidir. Lider, takipçileriyle sağladığı olumlu ilişkiler aracılığıyla olağanüstü sonuçlara ulaşmalarını yönlendirebilir. Model olma, önemli bir liderlik davranışı olarak kabul edilir. Kouzes ve Posner liderliği, insanları ortak büyük hedefler doğrultusunda harekete geçirme kabiliyetinin sanatı olarak tanımlar. Bir liderin sadece bir vizyon sahibi olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu vizyonu paylaşarak ve insanları harekete geçirerek gerçekleştirmesi gerektiğini öne sürerler (Kouzes ve Posner, 2007).

Model olmak : İlk liderlik uygulaması model olma davranışı, değerlerin açıklığa kavuşturulmasını ve örnekler yaratılması içerir. liderliğin bu boyutunda esas olarak kuruma özgü değerlerin oluşturulması ve ortak değerlerin hassasiyetinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Değerleri açıklığa kavuşturmak için liderin kendi söylemini yaratması gerekir. Bir liderin kim olduğunu, nelere duyarlı olduğunu, ne için çabaladığını, neye inandığını açıkça ifade etmeden değerlerini açıklaması mümkün değildir. Paylaşılan değerler sadakati, takım çalışmasını ve hedeflere sıkı bağlılığı teşvik eder. Bir liderin, ortak değerleri canlandırmak ve takım değerlerini tüm ekip üyelerine öğretmek için rol model olması gerekir. Lideri her zaman belirli işaretleri gözlemleyen astlar takip eder. Liderin bu durumun farkında olması ve astlarına örnek olacak açık ve net bir davranış sergilemesi gerekmektedir. Bir liderin söylediğini yapması ve modellemek istediği davranışı desteklemesi çok önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007).

Vizyon oluşturma : Başka bir liderlik uygulaması olan ortak bir vizyon yaratmak , geleceği hayal etmeyi ve diğerlerini bu vizyona dahil etmeyi gerektirir. Bu liderlik uygulaması, kuruluşun fırsatından yararlanmaya ve geleceği öngörmek için ortak bir hedef oluşturmaya odaklanır. Yönetici, örgütün fırsatlarını değerlendirirken örgütün geçmişini doğru değerlendirmeli, mevcut durumuna yönlendirmeli ve geleceğe yön

vermelidir. Ortak bir hedef oluşturmak için liderin örgütün diğer üyelerini dinlemesi ve onların arzularını gördükleri geleceğe dayalı ortak bir hedefte birleştirmesi gerekir. Takipçileri vizyona dahil etmek için liderlerin ortak ideallerle ilişki kurması ve onların vizyonu zihinlerinde canlandırabilmelerini sağlaması gerekir. Paylaşılan idealleri hayata geçirmek, öncelikle grup üyeleri için neyin anlamlı olduğunu belirlemeyi ve ardından onların hayallerini ve hedeflerini organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi gerektirir. Vizyonu anlamak ve görselleştirmek için liderin, grup üyelerinin ilgi ve isteklerinin vizyonla nasıl uyumlu olduğunu görebilmesi ve hissedebilmesi gereklidir. Takipçilerin, ilgi ve arzularının vizyonla nasıl bağlantılı olduğunu görebilmesi ve vizyonun gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak sonucu görselleştirebilmesi önemlidir. Bu ise duyguların etkili bir şekilde ifade edilmesi ve içtenlikle konuşulmasıyla mümkün olabilir. Takipçilere açık olmak ve duygusal bir bağ kurmak, liderin ortak bir vizyon oluşturmasını kolaylaştırır (Kouzes ve Posner, 2007).

Süreci sorgulamak : Süreç sorgulamayla ilgili liderlik uygulamalarının örnekleri arasında fırsat arama, deneme ve risk alma yer alır. Bir lider, fırsatları araştırmak ve dışarıdan bir bakış açısı geliştirmek için inisiyatif almalıdır. Başarıya ulaşmak için bir yöneticinin yeni fikirler, yöntemler ve yaratıcı çözümler üretmesi gerekir. Ayrıca lider, takipçilerinin dış dünyayla mümkün olduğunca etkileşime girmesini sağlamalı ve mümkün kılmalıdır. İletişimin kısıtlanması yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını engeller. Yöneticiler ve organizasyon üyeleri yeni ürünler, süreçler ve hizmetler aramalıdır. Kouzes ve Posner, bir liderin ekip gelişiminde deneyimlemenin ve riskin teşvik edildiği bir organizasyonel iklim yaratması gerektiğini vurguladı. Yöneticiler bunu, belirli ödüller oluşturarak ve daha önemli sonuçların başlangıcı olarak küçük ölçekli programlarda deneyimsel öğrenmeyi teşvik ederek başarabilirler. Bu aşamada yöneticilerin ekip üyelerinin yaptığı hataların gelecekteki başarının önemli bir parçası olduğunu anlamaları önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007).

Harekete geçme : Kouzes ve Posner'ın tartıştığı bir diğer yönetim uygulaması da harekete geçmeye imkan sağlamak, işbirliğini teşvik etmek ve çalışanları güçlendirmekle ilgilidir. İşbirliğinin teşvik edilmesi için güven ortamının oluşturulması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi önemlidir. Güven, ekip içinde en üst seviyede performansın elde edilmesi için temel bir gerekliliktir. Lider,

ekibine güven duyduğunu göstererek ve dış etkilere karşı açık bir iletişim ortamı sağlayarak, bilgi ve kaynaklarını paylaşarak organizasyonda güven ortamının oluşumuna katkıda bulunabilir. Çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi, yüz yüze iletişimin artırılması ve iş birliğinin teşvik edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılım imkanı sunulması, beceri ve özgüvenlerinin artırılması ve çalışan güçlendirme uygulamaları gibi faaliyetler de bu çerçevede değerlendirilebilir. Lider, yetki devrederek gücünü artırabileceğini bilmelidir. Çalışanların becerilerini ve güvenini geliştirmek, etkili eğitim ve yöneticinin görünür desteği ile mümkündür (Kouzes ve Posner, 2007). Temel yönetim uygulamaları arasında, çalışanları motive etmek, katkılarını takdir etmek ve başarıları kutlamak yer alır. Katkı farkındalığı, en üst düzey performansı teşvik etmeyi ve bireysel gereksinimleri dikkate almayı içerir. Bir liderin yüksek beklentileri belirtmesi, takımın yeteneklerine olan güvenini yansıtır ve bu, takımın daha etkili bir ekip olma olasılığını artırır. Ekip üyelerine geri bildirimde bulunmak, kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve devam eden projelere katılımlarını artırır. Kişiselleştirme farkındalığı, yöneticinin çalışanların yaptığı işin zorluğunun farkında olması ve yapılan işe değer vermesi anlamına gelmektedir. Takım değerlerini ve zaferleri kutlamak etkili bir şekilde yapılmalı, topluluk ruhunu ve kişisel katılımı teşvik etmelidir. Yönetici, tarafları örgütün yaşamının bir parçası haline getirmeli ve onlara sosyal destek sağlamalıdır. Ekip üyelerinin başarılarının kamuya açık olarak kutlanması, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası hissetmelerini ve yöneticinin onların göreve olan bağlılıklarını takdir etmesini sağlar. Ayrıca bir liderin bir partiye bireysel katılımı, ekip üyelerine değer verdiğini gösterir ve liderin ekip içindeki güvenilirliğini artırır (Kouzes ve Posner, 2007). Çalışan davranışlarını teşvik eden bir diğer uygulama ise hikaye anlatımıdır. Kuruluşun vizyonunu ve hedeflerini hikaye anlatımı yoluyla açıklamak, ekip üyelerinin bunu daha iyi benimsemesine yardımcı olur.

Liderlik teorileri (yaklaşımları) liderlik kavramını ve liderlik etkisinin altında yatan faktörleri inceleyerek, liderlerin davranışlarını ve etkilerini analiz etmeyi amaçlar. Liderlik teorileri, liderlik tarzlarını, liderlerin özelliklerini, takım dinamiklerini ve lider-takım ilişkilerini anlamak için çeşitli perspektifler sunar. 1900-1970 yılları arasında bazı yönetim çalışmaları yapılmış olup, bu yıllar arasında yapılan çalışmalar

geleneksel liderlik yöntemleri olarak sınıflandırılmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri, liderliği belirli kişisel özelliklere veya davranışlara bağlarken, daha modern yaklaşımlar liderliği etkileyen çevresel faktörleri ve sosyal etkileşimleri vurgular. Bu teoriler, liderliğin karmaşıklığını ve çeşitliliğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar ve liderlik etkisini artırmak ve yönlendirmek için farklı stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir.(Ekşili, 2019: 26).

Son araştırmalar, modern yönetim yaklaşımlarında işlemsel liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve etik yönetim gibi çeşitli liderlik yaklaşımlarının öne çıktığını göstermektedir. Bu liderlik metodları aşağıdaki tabloda listelenmiştir.



Tablo 1**Liderlik Tarz ve Özelliklerinin Tarihsel Gelişimi**

	Yaklaşım	Tarihler	Ana Düşünce	Liderlik Tarzı
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1930-1940	Liderler Üstün Özellikler İle Doğarlar	Tanımlı değil
	Davranışsal Yaklaşımlar	1940-1960	Liderlik Özellikleri Sonradan Öğrenilebilir	Özgürlükçü Demokratik Otokratik Bürokratik
	Durumsal Yaklaşımlar	1960-lar ve sonrası	Farklı Durumlarda Farklı Liderlik Tarzlarının Bulunması	Direktif Destekleyici Katılımcı Başarı Odaklı
Modern Liderlik Yaklaşımları	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	1980-1990	Liderlik Tarzları Sürecin Durumuna ve İlişkilere Göre Tanımlanmaktadır	İşlemsel Dönüşümcü Özgürlükçü
	Duygusal Zeka Yaklaşımı	1990-2000	Liderlerin Duygusal Zekası, Astların Performansını Daha Çok Etkilemektedir	Vizyoner Koçluk Yakınlık Demokratik
	Tam Kapsamlı Liderlik Yaklaşımı	2000 ve sonrası	Liderin Kişisel Özellikleri , Nitelikleri Ve Becerileri Tam Kapsamlı Olarak Etkilemektedir	Merak Uyandıran Kapsamlı Hedef Odaklı

Kaynak: Jiang vd.,(2014) Interfacial structural role of pH-shifting processed pea protein in the oxidative stability of oil/water emulsions. Journal of agricultural and food chemistry, 62(7), 1683-1691.

Bu teorilerin temel özelliği, tek tip liderliğin her zaman geçerli olmayabileceğini vurgulamaktır. Dolayısıyla, zaman zaman görev odaklı bir liderlik yaklaşımının, zaman zaman da ilişki odaklı bir liderlik yaklaşımının gerekliliğini savunurlar (Çağlar, 2004: 10). Ancak, tüm teoriler aslında bir liderin hangi güçlü yönleri ve becerileri olması gerektiği konusunda daha fazla birlik içinde olmalarını anlaşılabilir bir durum

haline getirirler. Geleneksel yaklaşımlar özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere üç gruba ayrılır.

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Birinci Dünya Savaşı sırasında subaylara getirilen zorunluluğunun bir sonucu olarak ortaya çıktı. Birinci Dünya Savaşı'nın başında ABD Ordusu, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askerleri seçip görevden almakla görevlendirdi. Alfa zeka testi başta olmak üzere psikologların araştırmaları sonucunda pek çok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçlar ve benzeri tekniklerin endüstride kullanılmaya başlanmasıyla özellik temelli yaklaşım ortaya çıktı. Liderleri etkili kılan nitelikleri bulur ve geleceğin liderlerini bu yönde yetiştirir. Bu yaklaşıma göre çeşitli kişisel veya psikolojik özellikler bireyi lider yapar. Liderliğin doğuştan geldiğini, insanların doğuştan liderlik becerilerine sahip olduğunu ve bu kişilerin her durumda lider olarak ortaya çıktığını iddia etmektedir (Şimşek, 2006: 10).

Bu yaklaşıma göre, bir kişinin lider olarak seçilmesi ve grubun lideri olarak kabul görmesi, liderin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Özetlemek gerekirse, liderlik özelliklerine sahip olmak, bir lideri diğer ekip üyelerinden ayıran belirli niteliklere sahip olmayı gerektirir (Güney, 2001: 288). Bu yaklaşım, başarılı ve başarısız liderlerin karakteristik özelliklerinin incelenmesine dayanmaktadır (Aksel, 2010: 34).

Tablo 2
Özellikler Yaklaşımı Lider Özellikleri

Genel Özellik Grubu	Alt Özellikleri
Kişilik Özellikleri	Yaratıcılık Açıkgözlülük Dürüstlük Etiksel davranış Güven verme Kendine güven (öz güven) Dışa dönüklük
Fiziksel Özellikler	Enerjik olma Fiziki görünüm Boy Kilo Yas Cinsiyet
Yeteneksel Özellikler	Zeki olma Yargılama Bilgi sahibi olma Akıcı konuşma Kesinlik
İşe İlişkin Özellikler	Başarı güdüsü İleride olma arzusu Sorumluluk alabilme Göreve dönüklük Amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme
Sosyal Özellikler	İşbirliği yeteneği Prestij Popüler ve sosyal olma Kişiler arast iletişim Sosyal kaulam Kültür düzeyi Diplomasi Hitabet yetenegi

Kaynak: Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

1.6.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderlerin karakteristik özelliklerinin araştırılması sonucunda, liderlerin çoğu zaman benzer özellikleri sergilemediği ve 1940-1960 yılları arasında yapılan çalışmalarda liderlerin davranışlarına odaklanıldığı belirlenmiştir (Küçüközkan, 2015: 88). Davranışsal yönetim yaklaşımı, özellik yaklaşımının yeterince etkili ve verimsiz olduğu anlaşıldığı için geliştirilen yeni bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma göre yöneticileri başarılı ve etkili kılan en önemli faktör liderliğe karşı davranışlarıdır. Liderin gücü astlarına aktarıp aktarmaması ve herhangi bir liderin uygulamadaki davranışı, liderin iletişim sürecindeki etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Pratik ve teorik araştırmalar bu yaklaşımın geliştirilmesine önemli katkı sağlamaktadır. (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127).

Davranışsal yaklaşıma göre, liderlerin belirli davranışsal özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler arasında liderin grup üyeleriyle etkileşim tarzı, örgütsel hedeflerin belirlenmesi yöntemi, karar alma süreçleri, planlama ve yönlendirme yaklaşımı, yetki devretme pratiği ve üyeleri teşvik etme biçimi yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderin başarısı ve etkinliği bu davranışların tümüne bağlıdır (Tunçer, 2012: 299-300). Davranışsal liderlik yaklaşımları, liderin eylemlerini odaklayan araştırmaları içerir. Bu çalışmalar ise;

- Ohio State Üniversitesi liderlik Araştırmaları,
- Michigan Üniversitesi liderlik Araştırmaları,
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi
- McGregor'un X ve Y Yaklaşımlarıdır.

1.6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1940'lar ve 1950'ler arasında Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen liderlik araştırmaları, davranışsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde önemli bir odak noktası oluşturmuştur. Bu araştırmaların en önemli katkılarından biri, "Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketi"nin oluşturulmasıdır. Yapılan kapsamlı çalışmalar sonucunda lider davranışları açısından birbirini tamamlayan ancak birbirinden ayrılan iki boyut tespit edilmiştir (Tunçer, 2012: 302-303).

Tablo 3

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

1. Anlayış (Kişiyi Dikkate Alma)	2. Yapıyı Harekete Geçirme (İnisiyatif)
Lider ile takipçileri arasında güven, saygı ve etkili ilişkileri ifade eden boyuttur. Liderin takipçilerinin ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesini ve bu doğrultuda davranmasını gerektirmektedir. Takipçiler liderlerini kendi istek ve ihtiyaçlarının bir temsilcisi veya sözcüsü olarak görürler. Lider takipçilerini takdir eder ve gerektiğinde ödüllendirir.	Liderin takipçilerini harekete geçirmesi için sergilediği davranışları ele alan boyuttur. Lider örgüt amaçlarını belirler . Liderin işin zamanında ve doğru yapması için takipçilerini yönlendirmesini ele almaktadır. Lider işi planlar ve koordine eder. Lider takipçilerine görevlerin dağıtımını sağlar. Liderin iş ile ilgili tüm süreçlere karar vermesi ve çalışanlarını harekete geçirmesi sürecidir.
Sonuçları: Liderin anlayışa yönelik davranışlarının artması; İş tatminini artırır Devamsızlığı ve iş gücü devir hızını azaltır.	Sonuçları: Yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça, takipçilerin performansı dolayısı ile liderin işteki başarısı artar.

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

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1947'de Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları, takipçilerin memnuniyetini ve etkililiğini artıran unsurları tanımlamak için bir dizi çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmaların sonucunda, iki ayrı faktör belirlenmiştir (Ağlargoğlu, 2012: 56-57).

Tablo 4

Michagan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Boyutları

1. İşgörene Yönelik Liderlik	2. İşe Dönük Liderlik
Kişiler arası ilişkilere önem veren, Takipçilerin (iş gören) ihtiyaçlarını gözetin, Yetki devrini dikkate alan, Takipçilerin doyumunun arttırma koşulları oluşturmayı ön planda gören, Takipçiler arasında bireysel farklılıklar da dikkate alan bir liderlik davranışıdır.	İşin teknik yönlerine önem veren, Takipçilerin görevlerini gerçekleştirmesiyönünde takipte bulunan, Takipçileri örgüt amaçların ı gerçekleştirmek için aracı olarak gören, Kişisel gelişime çok önem veren, Çoğunlukla cezalandırmaya ve resmi otoritesini kullanmaya yönelik bir liderlik davranışıdır.
Sonuçları: Liderin iş görene yönelik davranışlarının artması; Yüksek düzeyde verimlilik ve iş tatmini sağlamaktadır. Yüksek başarı sağlamaktadır	Sonuçları: Liderin işe yönelik davranışlarının artması; Düşük düzeyde i gören tatminine neden olmaktadır.

Kaynak: Ağlargo, O. (2012). Yetki, Güç ve Liderlik. C. Koparal içinde, Yönetim ve Orgaizasyon-1 : 40- 65. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 1 (2), 86-115.

Michigan Üniversitesi araştırmasının Ohio State Üniversitesi araştırmasından farkı, liderin her iki davranış tarzını aynı anda benimseyememesidir. Lider, bu iki davranıştan herhangi birini sergileyebilir görüşüne karşıt olarak, Ohio State Üniversitesi araştırmasında liderin her iki davranış tarzını da aynı anda yüksek veya düşük seviyelerde yönetebileceği ileri sürülmektedir (Cevrioğlu, 2007: 9).

1.6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

1964'te Robert Blake ve Jane Mouton'un çalışmaları, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarını birleştirerek "Yönetim Tarzı Matrisi" adı verilen bir matris oluşturdu. Bu matris, yöneticilerin davranışlarını iki temel boyutta gruplandırdı: "Üretim Odaklı Liderlik" ve "İnsan Odaklı Liderlik". Her iki boyut, 1'den 9'a kadar olan bir ölçekte yerleştirildi, 1 en düşük ilgiyi, 9 ise en yüksek ilgiyi temsil etti. Bu yöntemle, 81 farklı liderlik tipi tanımlandı, ancak bunlardan beşi daha fazla öne çıktı (Kılınç, 2019: 18). Bu beş tip şekil 1de verilmiştir.

Şekil 1



Kaynak: Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

(1.1) *Başarısız Yönetim (Cılız Liderlik):* Bu liderlik durumunda, liderin hem insan odaklı hem de üretim odaklı davranışları minimum seviyededir. Lider, astlarıyla ve üstleriyle mesafeli bir ilişki kurar, planlama sürecine yeterince önem vermez ve yaratıcılığa karşı ilgisi son derece düşüktür. Bu liderlik tarzının belirgin özelliklerinden biri, liderin çatışmalardan kaçınma eğilimidir.

(1.9) *Kulüp Liderliği:* Bu liderlik tarzında, liderin insan odaklı davranışları en üst düzeydedir ancak üretim odaklı davranışları en düşük düzeydedir. Lider, astlarının

duygularına, düşüncelerine ve memnuniyetlerine duyarlıdır. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi önemli olsa da, lider astlarına bu hedeflere ulaşmak için baskı yapmaz. Çatışma durumlarında, lider cezadan ziyade uzlaşma ve astlarıyla iletişim kurma yolunu tercih eder.

(9.1) Görev Liderliği: Bu liderlik tarzında, liderin insan odaklı eğilimleri neredeyse yok gibidir, ancak üretim odaklı tutumu en üst düzeydedir. Bu tip lider, planlama yapar, başarıyı kar ve üretimle ölçer ve astlarıyla olan ilişkilerinde otorite ve itaati vurgular. Genellikle çatışmalardan kaçınmaz, ancak çözümleri genellikle çalışanların aleyhine sonuçlanabilecek şekilde uygular. Yaratıcılık, liderin bu tarz davranışında nadiren bulunur, çünkü herkesin rolleri katı kurallarla belirlenmiştir.

(9.9) Ekip Liderliği: Bu liderlik tarzında, liderin hem insan odaklı hem de üretim odaklı davranışları en üst düzeydedir. Örgüt içinde güven ve saygı oldukça yüksektir. Çatışma durumlarında, taraflar arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma ön plandadır, sorunların çözümü için ortak paydada yaklaşımlar geliştirilir. Lider, yaratıcı ve değişime açıktır, yeni yaklaşımlara ve fikirlere ilgili ve isteklidir. Başarının, örgütsel performans ve bireysel motivasyon aracılığıyla elde edileceği bilinci, bu liderlik tarzının temelini oluşturur. Bu liderlik tarzı, ideal liderlik davranışı olarak değerlendirilir.

(5.5) Orta Yol Liderlik: Bu liderlik tarzında, liderin insan odaklı davranışları ile üretim odaklı davranışları orta seviyededir. Lider, işleri tamamlamaya yönelirken aynı zamanda çalışanların moraline de dikkat eder. Planlama ve görev dağılımı yapar ve ardından işlerin yolunda gitmesi için önerilerde bulunur. Hata ve aksaklık durumlarında, lider ceza yerine astlarına bir şans daha verme eğilimindedir. Ancak bu liderlik tarzında yaratıcılık bulunmaz ve bu nedenle değişime karşı isteksizlik gösterilir.

1.6.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor'un yaklaşımı, 1930-1950 yılları arasında, dünya tarihinde ekonomik ve toplumsal açıdan belirgin hadiselerin yaşandığı bir dönemde şekillenmiştir. Bu periyot, ikinci dünya savaşı, büyük buhran ve soğuk savaş gibi kritik olaylara sahne olmuştur. McGregor, kendi dahil olmak üzere birçok yöneticinin

davranışlarını titizlikle gözlemleyerek liderlik davranışlarıyla ilgili önemli öngörülerde bulunmuştur (Kurnaz, 2019: 17).

Bu iddiaya göre, liderlerin veya yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, onların insan davranışları hakkındaki öngörüleridir (Küçüközkan, 2015: 89). McGregor tarafından formüle edilen X yaklaşımı, klasik yönetim anlayışının, Y yaklaşımı ise neo-klasik yönetim anlayışının lider veya yöneticiye bakış açısını temsil etmektedir. Bu bulgular tablo 5’te yer bulmuştur:

Tablo 5

McGregor’un X ve Y Yaklaşımı Lider Özellikleri

X Yaklaşımı Lider Davranışları	Y Yaklaşımı Lider Davranışları
İnsanlar edilgen ve pasiftir. Çalışanları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. İnsanlar işi sevmez ve işten kaçmak ister. Çalışanlar örgütsel amaçlar için zorlanmalı ve denetlenmelidir. Liderler otoriter tarzdadır. Bu varsayımı temel alan lider, sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmayı benimser. Liderler çalışanlar hakkında kötümser bir düşünce benimsemektedir	İnsanlar için iş oyun ve dinlenme kadar tabiidir. İnsanlara sorumluluk yüklenebilir. Her insan potansiyelini geliştirip aldığı sorumlulukları çoğaltır. İnsanlar kabullendikleri amaçlara hizmet ederken kendilerini yönetebilir ve denetleyebilir. Amaçlara bağlılık, elde edilmesi muhtemel ödüllere bağlıdır. Lider, iş görenlere yaratıcı ve kendilerini geliştirici bir ortam sağlar. Bu nedenle lider demokratik tarzdadır. Liderler çalışanlar hakkında iyimser bir düşünce benimsemektedir.

Kaynak: Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.

Sonuç olarak, liderlerin eylemleri ve bu davranışsal eğilimlerin takipçiler üzerindeki etkileşim süreci, davranışsal bir bakış açısıyla incelenmiştir. Davranış teorileri, liderlik eylemlerini yalnızca görev ve ilişki boyutlarıyla ele almış, ancak liderlik sürecinin

geçtiği ortam ve koşullara yeterince odaklanmamıştır. Bu durum, davranış teorilerinin başlangıçtaki kırılganlığı olarak nitelendirilebilir. Diğer bir zayıflık ise liderin eylem tarzının çevresel koşullara göre değişebileceğinin ihmal edilmesidir. Ayrıca, liderlik ile takipçilerin memnuniyeti ve verimliliği arasındaki ilişkiyi faaliyet alanı, örgütsel hiyerarşi düzeyi gibi durumsal faktörlerle ilişkilendirmeyen ve tek yönlü bir ilişki biçimini öne çıkaran davranışsal liderlik yaklaşımının 1960'lara doğru önemi azalmıştır (Köseoğlu, 2019: 33).

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımları

1960'ların sonlarından 1980'lere kadar yaygınlaşan durumsal yaklaşım, liderlik niteliklerini veya davranışlarını tanımlamanın ötesine geçerek, etkili olacakları belirli durumlara odaklanmıştır (Köseoğlu, 2019: 33).

Bu yaklaşıma göre, liderlerin yönetim tarzlarının, kriz dönemlerinde veya örgütsel hedeflere ulaşıldığında dahi, durumun, yerin ve zamanın taleplerine göre şekillendiği ve farklılaştığı ileri sürülmektedir.

Durumsallık yaklaşımını destekleyen araştırmacıların temel görüşü, etkili bir liderin, değişmez davranışsal özelliklerden ziyade, koşullara, gruba ve kişisel özelliklere bağlı olarak davranışsal özellikleri değişebilen bir lider olduğu yönündedir. Dolayısıyla bu yaklaşımı kullanan çalışmalar, kişinin en iyi liderlik davranışını veya tarzını değil, duruma göre en etkili liderlik davranışını uygulaması gerektiğini savunmaktadır (Alioğulları, 2019: 17).

Durumsallık yaklaşımları çerçevesinde birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan öne çıkan ve literatüre önemli katkılar sağlayan üç çalışma bulunmaktadır:

- Friedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı,
- House'un Amaç- Yol Yaklaşımı
- Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Günümüzde, kuruluşların başarılı bir şekilde yönlendirilmesini sağlayacak liderlik modellerinin geliştirilmesine dair araştırmalar devam etmektedir. Yönetim sürecinde, yöneticinin kişisel özelliklerinin belirleyici olduğu kabul edilirken, bu tek boyutlu

yaklaşımın yetersiz olduğu ve değişen koşulların ve durumların liderlik tarzını etkilediği bilinmektedir.

1.6.3.1. Friedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Bu perspektife göre, bir liderin etkinliğini değerlendirmek için, liderin bulunduğu koşulları ve astların durumunu anlamak hayati öneme sahiptir. Araştırmaların sonuçlarına göre, liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç durumsal faktör tanımlanmıştır (Alioğulları, 2019: 18; Kılıç, 2019: 21).

İşin Niteliği : İşin niteliği veya yapısı, hedeflenen iş veya amaç, bu hedefe ulaşmak için kuruluş tarafından belirlenen kurallar, işin başarıya ulaştırılması için izlenen stratejiler ve kuruluş içindeki iş akış süreçlerini içerir. Bu faktörler, organizasyonun yapısına bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu bağlamda, organizasyonlarda başarıya ulaştırılmak istenen işler genellikle "planlanan" ve "plansız" olarak kategorize edilir.

Liderle Takipçileri Arasındaki İlişkiler: Lider ile takipçiler arasındaki etkileşim, güven ve saygı zeminine oturduğunda, bu etkileşim "pozitif" olarak kabul edilir. Bu durumda, liderlik için uygun bir atmosfer oluşur ve liderin etkinliği artar. Ancak, lider ile takipçiler arasında güven eksikliği ve bağlılık yoksa, bu etkileşim "zayıf" olarak nitelendirilir. Bu durumda liderlik etkinliği azalabilir ve olumsuz bir ortam oluşabilir.

Liderin Mevkisine Dayanan Otoritesinin Derecesi (Liderin Kontrol Gücü): Liderin otoritesi, yaptırım gücü, çalışanları ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma ve terfi ettirme gibi yetkileri ifade eder. Bu bakış açısına göre, liderin sahip olduğu yetkilerin yoğunluğu olumlu olarak değerlendirilirken, eksikliği ise olumsuz olarak algılanır. Bu bağlamda, liderin işle ilgili davranışlarının doğrudan etkisi, en kötü senaryoda bile olumlu sonuçlar doğurur ve bu da örgütün hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlar.

1.6.3.2. House'un Amaç- Yol Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen ve genel olarak motivasyon teorilerinden bekleyiş yaklaşımına dayanan bir modeldir (Koçel, 2005: 602). Bu modelde, liderin örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için takipçilerini nasıl ve hangi davranışlarla motive edebileceği üzerinde durulur. Bu doğrultuda, takipçilerin

memnuniyetini ve performansını artırmaya odaklanan bir yaklaşımdır (Kurnaz, 2019: 24). Bu modelde, liderin çeşitli durumlarda geçerli olacak dört farklı motive edici davranış sergilediği belirtilmektedir (House ve Mitchell, 1975: 9)

Otoriter Liderlik: Lider, işleri belirler, görevleri takipçilere dağıtır, beklentilerini net bir şekilde ifade eder, işin hedeflerini ve kurallarını belirler ve bu kurallara uyulmasını sağlar. Takipçiler, işle ilgili kararlara katılmazlar.

Destekleyici Liderlik: Lider, takipçilerin ihtiyaçlarını, huzurunu ve mutluluğunu önemser. Takipçilerle arkadaşça ilişkiler kurar ve onların kişisel gelişimlerini destekler.

Katılımcı Liderlik: Lider, örgüt ile ilgili karar alırken takipçilerini karar alma sürecine dahil eder. Takipçilerin fikirlerine ve görüşlerine değer verir ve onların katılımını teşvik eder.

Başarı Odaklı Liderlik: Lider, örgüt için önemli ve yüksek hedefler belirler ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için takipçilerini destekler ve motive eder.

Amaç-Yol Yaklaşımı'na göre liderin iki temel görevi bulunmaktadır. İlk olarak, örgütün amaç ve hedeflerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflerin takipçilere veya çalışanlara aktarılmasıdır. İkinci olarak, takipçilerin bu hedeflere ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödüllerin net bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara iletilmesidir (Kurnaz, 2019). Bu ödüllerin açıklanması, takipçilerin motivasyonunu artırır ve bu da Vroom'un bekleyiş yaklaşımının bir uzantısı olarak literatürde yer almasını sağlar.

Bu perspektife göre, en uygun liderlik davranışı duruma bağlı olarak değişmektedir. Liderin davranışlarını etkileyen bu durumsal faktörler, takipçilerin kişisel özellikleri, çevresel ve zamanla ilgili faktörler ile işin doğasını oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 604). Yol-amaç yaklaşımı, çevresel belirsizlik derecelerine bağlı olarak farklı liderlik modelleri önermektedir. Belirsizliğin üst düzey olduğu durumlarda yönlendirici liderlik tercih edilirken, rutin işlerde ise destekleyici liderlik önerilmektedir (Köseoğlu, 2019: 40). Bu önerilerden anlaşıldığı üzere, lider o anki duruma en uygun liderlik davranışını sergilediğinde başarılı olabilir.

1.6.3.3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Victor H. Vroom ve Phillip W. Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen bir yaklaşım olan bu model, yaygın olarak "Katılmalı Liderlik Teorisi" olarak bilinir (Köseoğlu, 2019: 40). Bu çerçevede, liderin davranışları ile karar alma ve katılım süreci arasında doğrudan bir ilişki vardır (Aksel, 2010: 54). 1988 yılında Victor H. Vroom ve Arthur Jago tarafından revize edilen bu model ise "Normatif Durumsallık Yaklaşımı" olarak adlandırılmış ve nihai formunu almıştır. Bu model, liderlerin karar alma süreçlerinde hangi derecede katılım sağlayacaklarını belirlemede kullanılan bir çerçeve sunar ve karar alma sürecindeki katılımın, çeşitli faktörlerin ve durumların dikkate alınması gerektiğini vurgular. Çalışmaların sonuçlarına dayanarak, farklı durumlara göre beş farklı karar alma davranışı belirlenmiştir (Aksel, 2010: 54-55; Tunçer, 2012: 312):

Otoriter Lider I: liderin kriz durumlarında sorunları kendi başına çözdüğü ve örgüt içinde kararları tek başına aldığı bir yaklaşımı ifade eder. Bu durumda lider, otoritesini kullanarak hızlı ve etkili bir şekilde kararlar alır ve yönlendirme rolünü üstlenir. Otoriter liderlik, acil durumlar veya belirsizliklerle karşılaşıldığında gerekebilir ve liderin güçlü bir karar alma yeteneğine sahip olduğunu gösterir. Bu durum, liderin kendine güveninin ve liderlik becerilerinin ön planda olduğu bir karar alma yaklaşımını temsil eder.

Otoriter Lider II: Liderin çözüme kavuşturulacak sorunlarla ilgili gerekli bilgiyi takipçilerinden aldığı ancak sorunun çözümü konusunda kendisi tarafından karar alındığı bir yaklaşımı ifade eder. Bu durumda lider, takipçilerinden gelen bilgileri dikkate alır ve onların görüşlerini dinler, ancak nihai kararı kendisi verir. Lider, çözüm sürecinde takımın katkılarını göz önünde bulundurur ancak son kararın sorumluluğunu üstlenir. Bu yaklaşım, liderin yönlendirici bir rol oynamasına ve karar alma sürecini kontrol etmesine izin verirken, takım üyelerinin katılımını sağlar.

Danışmacı Lider I: Liderin sorunları takipçileriyle bireysel olarak paylaştığı ve onlardan çözüm yolları ve öneriler aldığı bir yaklaşımı ifade eder. Ancak, nihai kararı liderin verdiği ve bu kararların takipçilerin önerilerini içerebileceği veya içermeyebileceği belirtilir. Bu durumda lider, takipçilerinden gelen fikirleri değerlendirir ve dikkate alır, ancak son kararı kendisi verir. Bu yaklaşım, liderin takım

üyeleriyle işbirliği yapmasını sağlarken, nihai kararın liderin sorumluluğunda olmasını sağlar. Bu şekilde, lider hem takımın fikirlerini alır hem de liderlik rolünü sürdürür.

Danışmacı Lider II: Liderin sorunları takipçileriyle grup içinde paylaştığı ancak kararları yine tek başına aldığı bir yaklaşımı ifade eder. Bu durumda lider, takım üyeleriyle işbirliği yaparak sorunları tartışır ve fikir alışverişinde bulunur, ancak nihai kararı yine kendisi verir. Lider, takım üyelerinin görüşlerini dikkate alırken, son kararın kendisine ait olduğunu belirtir. Bu yaklaşım, liderin takım üyeleriyle iletişimi güçlendirirken, karar alma sürecinde kontrolü elinde tutmasını sağlar.

Grup Lider II: Liderin sorunları örgüt içindeki gruplarla bir toplantı şeklinde paylaştığı ve çözüm önerileri üretilmesini talep ettiği bir yaklaşımı ifade eder. Bu durumda lider, gruplarla bir araya gelerek sorunları detaylı bir şekilde tartışır ve çözüm önerileri üretilmesini teşvik eder. Üretilen çözüm önerileri üzerinde gruplar arasında tartışma yapılır ve bir uzlaşma sağlanarak karara bağlanır. Bu yaklaşım, liderin katılımcı bir yaklaşım sergileyerek takım üyelerinin fikirlerini önemseydiğini ve grup dinamiklerini güçlendirdiğini gösterir. Ayrıca, karar alma sürecinde grup üyelerinin aktif katılımını teşvik ederek çözümün kalitesini artırır.

Bu yaklaşıma göre, tek ve en uygun liderlik tarzı veya tek ve en iyi karar alma davranışı bulunmamaktadır. Her bir karar alma yönteminin artı yönleri olduğu gibi eksi yönleri de vardır. Durumsallık teorileri genel olarak liderlere esneklik sağlar ve farklı durumlara uygun yaklaşımları sergileme özgürlüğü tanır. Bu yaklaşımın olumlu yönlerinin yanı sıra, bazı eleştiriler de mevcuttur. İlk eleştiri, liderin etkinliğini sadece örgüt içinde elde ettiği başarıyla değil, aynı zamanda çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet edebilme yeteneği gibi faktörlerle de değerlendirmesi gerektiğini ifade etmektedir (Köseoğlu, 2019: 42-43). Diğer bir eleştiri ise bu yaklaşımların hangi durumda hangi liderlik veya karar alma tarzının uygun olduğuna dair net bir rehberlik sunmamasıdır.

BÖLÜM 2: DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Tanımı

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini etkileyici ve ilham verici bir şekilde yönlendirmesi ve onları örgütün hedeflerine ulaşmak için kendi potansiyellerini keşfetmeye teşvik etmesi üzerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, liderin vizyonunu ve değerlerini takipçilere aktararak onların motivasyonunu artırır ve özgüvenlerini güçlendirir. Dönüşümcü liderlik, sadece mevcut durumu iyileştirmeyi değil, aynı zamanda takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmayı hedefler. Bu yaklaşım, örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerini yönetmek için etkili bir araç olarak kabul edilir ve liderin karizmatik ve etkileyici kişiliği üzerine kuruludur. Bu liderlik tarzı, takım üyelerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak ve ortak hedeflere ulaşmak için işbirliği yapmalarını teşvik eder.

Dönüşümsel yönetim kavramının Türkçe karşılığı “dönüştürücü”, “değişim odaklı”, “reformcu”, “dönüşümcü” kelimeleri ile verilmektedir (Koçel, 2001: 483). Gördüğümüz gibi farklı kültürlerde farklı tanımlardan bahsediliyor.

Etkin ve verimli bir yönetici olmanın en önemli yönlerinden biri, yöneticilerin zaman içindeki farklı değişim ve değişimi algılaması, becerileri ve farkındalığıyla yeni stratejik araştırmalar oluşturmalarıdır. Dönüşümcü olarak adlandırılan bu değişken ve yenilikçi liderlik tarzı , özellikle günümüzün değişim çağında oldukça yetkin ve etkili bir liderlik tarzını karakterize etmektedir. Dönüşümcü liderlik, sadece planlama ve zihniyette değil aynı zamanda davranışta da hayali ve vizyonu yönlendirme çabasını teşvik eden liderliktir (Yalçın ,2016).

Dönüşümsel liderlik yaklaşımı, bazı akademisyenlerce "vizyoner liderlik", diğerleri tarafından "karizmatik liderlik" ve bazılarına göre ise "yeni liderlik" olarak adlandırılmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003: 64). Bu yaklaşım, İngilizce olarak "transformational leadership" olarak bilinen bir kavramı ifade eder.

Dönüşümsel liderler, organizasyon içindeki değişim ihtiyacını tanımlayarak ve bu ihtiyaca cevap vermek için yeni vizyonlar oluşturarak, takipçilerinin bağlılığını

artırarak ve nihayetinde örgütü dönüştürme gücüne sahiptirler. Dönüşümsel liderlik, özellikle örgütsel yenilik ve değişim süreçlerinin önemli bir itici gücü olarak kabul edilir. Bununla birlikte, dönüşümsel liderlerin etkisi sadece organizasyonel düzeyde değil, aynı zamanda bireylerin organizasyona bağlılığını artırma ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama sürecinde de belirgindir. Araştırmalar, dönüşümsel liderlerin çalışanların kendini gerçekleştirme ve benlik saygısı gibi daha yüksek düzeyde ihtiyaçlarını artırabildiğini göstermektedir (Ilsever 2016: 84). Ayrıca, bu liderler, çalışanlarını problem çözme konusunda yenilikçi yaklaşımlar benimsemeye teşvik eder ve eski sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler bulmalarını sağlarlar. Bu yöntemle, dönüşümsel liderlik, örgütsel ve bireysel düzeylerde önemli etkilere sahip bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Dönüşümcü liderlik, liderlik alanında önemli bir paradigma değişimi ve gelişme olarak kabul edilir. Dönüşümcü liderlikten ilk kez Dawston'un (1973) "Asi Liderlik" (Rebel Leadership) çalışmasında bahsedilmiştir. James McGregor Burns daha sonra 1978 yılında yaptığı sosyolojik tezde "dönüşümsel liderlik" terimini sistemleştirdi. Burns, dönüşümcü liderliği, geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak, liderin takipçilerini dönüştürmeye odaklanan bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderlik, liderin etkileyici ve ilham verici bir şekilde davranarak takipçilerini kendi potansiyellerini keşfetmeye teşvik etmesini vurgular. Bu liderlik tarzı, liderin vizyonunu ve değerlerini takipçilere aktararak onların motivasyonunu artırmasını ve özgüvenlerini güçlendirmesini sağlar. Dönüşümcü liderlik kavramı, liderin sadece mevcut durumu iyileştirmeyi değil, aynı zamanda takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmayı hedeflemesini içerir. Bu yaklaşım, liderin karizmatik ve etkileyici kişiliği üzerine kuruludur ve liderin takipçileriyle güçlü bir ilişki kurmasını gerektirir. Dönüşümcü liderlik, özellikle değişen ve karmaşık bir iş ortamında etkili bir liderlik tarzı olarak kabul edilir ve birçok liderlik teorisi ve uygulaması üzerinde derin etkiler bırakmıştır.

Son yıllarda ortaya çıkan ve yönetim bilimi alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olan yönetim olgusu her geçen gün büyümektedir. Liderlik kavramı, bireyin tüm kurum ve kuruluşların merkezinde yer alması ve bireyin kendi ihtiyaçlarını

karşılayabilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmesi varsayımına dayanmaktadır. Her geçen gün değişimler yaşanıyor ve küresel gelişmeler, bildiğimiz klasik ve geleneksel liderlik tarzlarını yetersiz hale getiriyor, dolayısıyla yeni ve modern liderlik tarzlarının gelişmesi kaçınılmaz hale geliyor. Yönetim alanlarındaki hızlı değişimler ve çalışan yönetimini öngören yenilik araştırmaları, geleneksel yönetim biçimini yetersiz hale getirmiş ve bunun sonucunda literatüre yeni yönetim paradigmaları kazandırılmıştır. Liderlik olgusuyla bağlantılı olarak 1970'li yıllardan itibaren liderlerin kişisel özelliklerinin kurum ve kuruluşların en iyi seviyeye ulaşmalarında etkili bir ön koşul olduğu düşünülmektedir. O tarihten bu yana pek çok yazar, araştırmacı ve düşünür bu görüşün oluşumuna ilişkin görüşlerini dile getirmişlerdir (Wagner, 2005: 79).

Dönüşümcü liderlik, yönetim literatürüne nispeten yakın zamanda girmiştir. Yeni yönetim paradigmasına yönelik önde gelen çağdaş yaklaşımlardan biri olarak kabul edilir. Dönüşümcü yönetim yaklaşımı, modern yönetim teorileri ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve dikkat çeken bir yönetim anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998:27). Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlikle ilgili birçok disiplinde 570'in üzerinde akademik çalışma yapılmıştır. Geçtiğimiz yirmi yıl boyunca, değişim yönetiminin hızı hem yerel hem de küresel olarak şaşırtıcıydı. Önemli kurumların yeniden düzenlenmesinden kaynaklanan sorunlar, etkili bir yönetim biçimi için yoğun bir arayışa yol açmıştır (Allix, 2000:7). Bu göreve "dönüştürücü liderlik" denir. Burns'e göre modern örgütlerde yeni alanlar yaratma becerisi yalnızca dönüşümcü liderliğin elindedir. Çünkü o bir değişim ustasıdır. Dönüşümcü liderlik, geleceğe dair planlar yapma, proaktif yaklaşım sergileme ve bir vizyon oluşturma üzerine odaklanır (Hickman, 1997; Bass, 1997). Bu liderler, sadece mevcut çevresel koşullara tepki vermemekle beraber, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturarak çevrelerini hem büyütür hem de dönüştürebilirler (Avolio ve Bass, 1994: 3; Kirby ve Paradise, 1992: 303).

Burns liderlik akademisyenlerini lider merkezlilikten uzaklaşıp, lider ve takipçilerinin inandığı ve anladığı şeyi başarmayı amaçlayan liderlik faaliyetlerini araştırmaya davet ediyordu ve bu yaklaşımını "Kolektif bir amaca hizmet etmedikçe liderlik hiçbir şeydir" diyerek ortaya koydu. Ona göre liderlik krizinin arka planında liderliğin elitist bir özellik ya da seçkinlere ait olduğu geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışı yatmaktadır. Burns, liderlik anlayışına ahlaki bir boyut kazandıran alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Lider ve takipçi arasındaki ahlaki değerler liderliğin etkinliği

açısından önemlidir. Liderler, onların değerlerinden, heyecanlarından ve arzularından yararlanarak, yüksek ve genel içerik değerlerini etkileyerek insanları harekete geçirir. Bu aşamada liderin takipçilerinin değer yargılarına sürekli dikkat etmesi gerekir (Allix, 2000: 9).

Burns "Liderlik" çalışmasında liderliği, ekonomik, politik veya benzer güç ve değerleri kullanarak lider takipçilerinin bağımsız veya ortak hedeflere ulaşmak için harekete geçmesi olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978: 425). Bu tanımın en önemli kısmı hedeflerdir ve bu hedefler bağımsız fakat birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir hedefe ulaşmak için mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Böyle bir ilişkide halkın ortak çıkarlarına ulaşmaya yönelik ortak bir çaba değil, müzakere vardır. Bu bir işlem yönetimi gereksinimidir. Liderlik süreci, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme yeteneğiyle ilgili olan dönüşümcü liderliği de kapsar. Her iki liderlik yaklaşımı da insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer lider ve izleyici arasındaki etkileşim, her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin temel değerleri sorumluluk, doğruluk ve kararlılık olabilirken, dönüşümcü lider daha ileri değerler üzerine odaklanabilir. Bu tip kişiler adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerlere önem vermektedirler. Değişim liderleri, bahsedilen değerlerden sonuncusunu kullanarak takipçilerinin moral ve motivasyonunu yükseltmeye çalışırlar (Burns, 1978: 426)

Önemi giderek artan dönüşümsel liderlik teorisi günümüz kurum ve kuruluşları için gerekli bir olgu haline gelmiştir. Gösterilen çaba sonucunda kişisel kazanca ve kara dönüşen ödül mekanizmasının aksine, dönüşümcü liderlik, grup sembolleri ve değerleri konusunda farkındalık yaratarak çalışanların çabalarının yönetilmesi konularını ele almıştır. Onları motive ederek moral ve ilham vermek konuları üzerine yoğunlaşmıştır (Anderson 2001: 41).

Bu nedenle dönüşümcü liderler yaklaşımlarını, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak arzularını harekete geçirmeye ve onlara ne kadar önemli olduklarını hissettirmeye dayandırır. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin izleyicilerin amaç ve değerlerini değiştirme yeteneğine dikkat çekmiş ve bu özelliğin sadece dönüşümcü bir liderin varlığına işaret etmediğini, aynı zamanda performans ile çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin sadece liderin

etkisiyle değil, aynı zamanda liderin etkili bir şekilde izleyicileri yönlendirmesi ve motive etmesiyle de ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu liderlik tarzının, çalışanların performansını artırmada ve memnuniyet düzeyini yükseltmede önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

2.3. Dönüşümsel Liderlik Teorileri

Dönüşümsel liderlik, liderlik literatüründe önemli bir yer edinmiştir ve özellikle son yıllarda liderlik araştırmacıları ve uygulayıcıları arasında yoğun ilgi görmektedir. Bu liderlik modeli, geleneksel liderlik anlayışını aşarak liderin sadece bir pozisyon veya otorite figürü olarak değil, aynı zamanda etkileşimlerin, ilişkilerin ve liderin vizyonunun bir yansıması olarak ele alınmasını savunur. Dönüşümsel liderlik, liderin, takım üyelerini ileriye doğru hareket ettiren ve onları kişisel ve profesyonel olarak dönüştüren güçlü bir etkileşimci süreç olduğunu vurgular. Bu modelde, liderin bireysel nitelikleri, takım üyeleri üzerinde derin etkiler yaratır ve takım dinamiklerini şekillendirir. Dönüşümsel liderlik, özellikle motivasyonu artırmak, bağlılığı pekiştirmek ve takım performansını iyileştirmek için liderin vizyonunu ve liderlik tarzını kullanır. Dönüşümsel liderlik, sadece uyum sağlamakla kalmayıp, takipçilerinin tutumlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek, beklenen performans standartlarını aşmaya teşvik etme yeteneğini ifade eder. Bu liderlik yaklaşımında lider, sadece takım üyelerinin mevcut durumlarına uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onları kişisel ve profesyonel gelişimleri için teşvik eder. Bu teşvik süreci, takipçilerin kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlayarak, sınırlarını zorlamalarını ve özgüvenlerini artırmalarını destekler. Dolayısıyla, dönüşümsel liderlik, sadece mevcut beklentileri karşılamakla kalmaz, aynı zamanda takım üyelerini daha yüksek standartlara ulaşmaya teşvik eder.

Grupta farklılık ve değişimin kapısını açan liderlik tipi uygulayan kişiler bu süreci vizyonunu ifade ederek yaratır. Görevini yerine getiren bir patron bunun için aktif ve uyanık olması gerektiğini bilir ve ona göre plan yapar. Ekip üyelerinin mutabakatını sağlayarak, dirençle karşılaşıldığında değişime yönelik ilk adımı atan lider, takip eden çalışanlara sorunların çözümü için çeşitli öneriler geliştirerek yardımcı olur. Bilinçli çalışanlar bu sürece kayıtsız kalmazlar ve değişimin hızlanmasına katkı sağlarlar

(Özalp ve Öcal, 2000: 217). Dönüşümcü liderliğin boyutları aşağıda öz olarak açıklanmıştır.

Karizma veya İdealleştirilmiş Etki(idealized influence):

Liderlik literatüründe, lider figürlerinin belirli özelliklerle tanımlandığı ve bu özelliklerin liderlik etkinliğini şekillendirdiği geniş bir araştırma alanı bulunmaktadır. Özellikle, liderlik etkisi ve liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan çalışmalar, liderlerin belirli niteliklere sahip olmasının, takipçiler üzerinde derin etkiler yaratabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, Altun (2002), liderliğin temel özelliklerinden birinin liderin takdir edilmesi, saygı duyulması ve güvenilir olması olduğunu vurgulamaktadır. Liderin kendinden emin, kararlı, ısrarcı ve risk almayı göze alabilen bir figür olması, liderlik etkinliğini artırabilir. Ayrıca, Karip (1998) ise idealleştirilmiş etki kavramını karizma ile karşılaştırarak liderin takipçileriyle kurduğu iletişimde vizyon oluşturma ve misyon belirleme sürecinin önemini vurgulamaktadır. Bu süreçte, takipçiler liderlerini idealize ederek onların etkisini, niteliklerini ve davranışlarını örnek alabilirler. Bu bakımdan, liderlik literatüründe liderlerin belirli özelliklere sahip olmasının, takipçiler üzerindeki etkisi ve liderlik etkinliği üzerine yapılan araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır.

İlham verici motivasyon (inspritional motivation):

Karip'in (1998) belirttiği üzere, liderlik, bir liderin, takım veya grubunu motive eden ve belirlenen hedeflere ulaşmak için yol gösteren bir gelecek vizyonu oluşturmalarını ve bu vizyonun gerçekleştirilmesi için kararlılık ve azim göstermesini içerir. Bu bağlamda, liderin rolü, takım üyelerini vizyonun önemine ikna etmek ve bu vizyonu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamaktan daha fazlasını içerir.

Öte yandan, Erçetin (2000) tarafından öne sürülen ilham veren motivasyon kavramı, liderin vizyon belirleme sürecini ve takipçilere bu vizyonu aktarma sürecini kapsar. Bu süreç, liderin vizyonunun takipçilere sembolik olarak iletilmesi ve bu sembollerin takipçilerin davranışlarını etkilemesiyle başlar. Ardından, lider, uygun davranışları modelleyerek ve teşvik ederek takipçilerin vizyon doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaya çalışır. Bu bağlamda, liderlik literatüründe liderin rolü ve liderlik süreçlerinin karmaşıklığı üzerine yapılan araştırmalar, liderin vizyon oluşturma

sürecinin önemini ve takipçilere ilham veren motivasyonun etkili bir liderlik aracı olarak nasıl kullanılabileceğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Entelektüel Uyarım (intellectual stimulation):

Zorlukların üstesinden gelmek için lider, astlarının alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulatarak onlara mevcut sorunlara yeni bakış açıları geliştirme fırsatı sunar. Bu şekilde, astlar eski varsayımları ve geleneksel çözümleri sorgulayabilirler (Karip, 1998: 447).

Dönüşümcü liderler ise, astlarının yaratıcılığını teşvik eden bir liderlik tarzı benimseyerek, geleneksel yaklaşımlar yerine yeniliği ve değişimi öncelik haline getirirler (Yavuz, 2002: 1). Bu liderler, astların zihinsel uyarımını sağlayarak, mevcut durumu sorgulamalarını ve alternatif çözümler üretmelerini teşvik ederler. Bu sayede, organizasyon içindeki eski ve sıkışmış düşünce kalıpları yerine, yenilikçi ve ileriye dönük yaklaşımların benimsenmesine olanak tanırırlar. Bu durum, organizasyonun adaptasyon yeteneğini artırır ve dönüşüm sürecini destekler.

Bireyselleştirilmiş değerlendirme (individualized consideration):

"Bireysel destekleyici liderlik tarzına sahip dönüşümcü liderler, genellikle grup üyelerinin kişisel ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu liderler, astlarıyla kişisel ilişkiler kurarlar ve onların kişisel gelişimlerine büyük önem verirler. Bu anlamda, son derece empatik liderlik sergilerler" (Yavuz, 2002: 1). Lider, astlarının bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır ve bu ihtiyaçları, temel ihtiyaçlarından daha üst düzeyde karşılamaya çalışır. Aynı zamanda lider, astlarının bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini tanımlamayı da teşvik eder (Karip, 1998: 448). Bu yaklaşım, liderin astlarının bireysel potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlayarak, hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı artırabilir.

Liderlik literatüründe incelenen dört önemli liderlik boyutu, liderlerin etkili bir şekilde takım üyelerini yönlendirmesinde ve organizasyonel başarıya katkı sağlamasında kritik bir rol oynamaktadır. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki, liderlerin takdir edilmesi, saygı duyulması ve güvenilir olması gibi temel özelliklerini vurgularken, astlarına örnek olma ve vizyon oluşturma sürecinde önemli bir rol oynar. İlham verici motivasyon, liderlerin takım üyelerini belirlenen hedeflere ulaşmaları için motive

etmek ve gelecek vizyonunu paylaşmak için kullandıkları güçlü bir araçtır. Entelektüel Uyarım, liderlerin takım üyelerinin düşünce ve davranışlarını sorgulayarak yenilikçi ve alternatif çözümler üretmelerini teşvik etmelerini sağlar. Son olarak, Bireyselleştirilmiş Değerlendirme, liderlerin takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını ve potansiyellerini tanımalarına ve onlara destek olmalarına odaklanır. Bu liderlik boyutlarının bir araya gelmesi, liderlerin organizasyonel dönüşümü ve başarıyı teşvik etmelerini sağlar. Bu açıdan, liderlik literatüründeki bu kavramlar, liderlerin etkili liderlik pratiğine yönelik anlayışlarını derinleştirir ve uygulamalarını geliştirir.

2.4. Dönüşümcü Liderlik ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Dönüşümcü liderlik ve inovasyon, iş dünyasında stratejik rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik, liderin vizyoner yaklaşımı ve etkileyici gücü aracılığıyla takipçilerini kişisel ve organizasyonel olarak dönüştürme yeteneğini ifade ederken, inovasyon ise yeni fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin ve iş modellerinin yaratılması ve uygulanması sürecini içerir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, hem liderlik literatüründe hem de iş dünyasındaki uygulamalarda büyük bir ilgi odağı olmuştur. Dönüşümcü liderlik, inovasyonu teşvik eden bir ortam yaratmak için liderin rolünü vurgularken, inovasyon da liderlik etkisinin organizasyonel dönüşüm ve başarı üzerindeki etkisini güçlendirebilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin inovasyon sürecine olan etkisi ve bu etkinin organizasyonel performans üzerindeki etkileri, hem teorik hem de pratik açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve inovasyon arasındaki bu ilişkiyi daha derinlemesine incelemek ve iş dünyasında uygulanabilir çözümler sunarak organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajını artırmak için bir çerçeve sağlamaktır. Dönüşümcü liderlik ve inovasyon arasındaki bu ilişkinin karmaşıklığını ve önemini vurgulamakta ve bu alandaki araştırmaların ve çalışmaların temel bir gerekliliği olarak öne çıkmaktadır.

Günümüzdeki küresel rekabet ortamında, organizasyonların rekabetçi konumlarını koruyabilmeleri ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için bağımsız düşünme becerisi ve ekip çalışması gibi unsurlar kritik bir öneme sahiptir. Özellikle, küresel pazarın karmaşıklığı ve hızla değişen dinamikleri nedeniyle, organizasyonların yenilikçilik ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri kritik bir gereklilik haline

gelmiştir. Bu bakımdan, liderlerin rolü, takipçilerine teşvik edici ve geliştirici bir çalışma ortamı sağlamakla sınırlı değildir, aynı zamanda, organizasyonel kültürde yenilikçiliği ve bağımsız düşünme kültürünü teşvik etmek de önemli bir sorumluluktur. Dönüştürücü liderlik, liderin, takipçilerini motive eden, onları özgün ve yaratıcı düşünmeye teşvik eden bir liderlik tarzını ifade eder. Bu liderlik yaklaşımı, liderin, takipçileriyle etkileşim içinde olması ve onları yenilikçilik ve değişim konusunda cesaretlendirmesi yoluyla organizasyonel yenilikçilik ve adaptasyonu teşvik etmesiyle karakterizedir. Dolayısıyla, dönüştürücü liderin, organizasyon içinde yenilikçilik atmosferini oluşturması ve güçlendirmesi, organizasyonun rekabet avantajını artırabilir. Bu bağlamda, örgütlerin başarısını belirleyen faktörlerin anlaşılması ve özellikle liderlik etkinliği ile inovasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi, akademik araştırmaların ve iş uygulamalarının odak noktası haline gelmiştir. Dönüştürücü liderlik ve bireysel yenilikçilik kavramları, çeşitli disiplinlerin dikkatini çekmiş ve derinlemesine araştırılmıştır, bunlar arasında örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır (Aykanat ve Çalışkan, 2019).

Yenilik, kuruluşlar ve bireyler için sadece yeni kapasitelerin kazanılmasını değil, aynı zamanda performans iyileşmesini, dinamizmin artırılmasını ve durgunluktan kurtulmayı içeren kritik bir süreçtir . Bu süreç, kuruluşların rekabet avantajlarını sürdürmeleri ve büyümeleri için hayati önem taşımaktadır. Yenilik, mevcut uygulamalara yeni perspektifler getirerek iş süreçlerini ve ürünleri geliştirme fırsatı sunar. Ayrıca, yenilik, kuruluşların rekabet edebilmek için gereken esneklik ve adaptasyon kabiliyetlerini güçlendirir. Dolayısıyla, yenilikçilik, modern iş dünyasında başarı için temel bir unsurdur ve kuruluşlar için vazgeçilmez bir gerekliliktir (Naktiyok, 2007: 215).

Teknolojinin hızla gelişmesi ve iş dünyasındaki son değişiklikler göz önüne alındığında, çalışanların bireysel olarak tek bir yenilik yerine birçok yeniliği benimsemesi, kusursuz bir örgütsel yenilikçilik anlamına gelmektedir . Bu durum, çalışanların sadece kendi rolleri veya görevleriyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda organizasyonun genel hedefleri doğrultusunda farklı alanlarda da yenilikçi çözümler üretebilmesi anlamına gelir. Bireysel çabaların ve yeteneklerin bir araya gelerek

örgütün yenilikçiliğini desteklediği bir ortamda, organizasyonlar rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için gerekli olan adaptasyonu ve yenilikçiliği kolaylıkla sağlayabilirler. Bu nedenle, örgütsel yenilikçiliğin temelini, çalışanların bireysel katkılarının yanı sıra organizasyon genelinde yaygın bir yenilik kültürünün oluşturulması oluşturur (Özkan ve Turunç, 2015: 342).

Davranışsal yenilikçilik, örgütlerdeki bireylerin sürekli olarak yenilik odaklı davranışlar sergilemelerini ifade eder. Bu, çalışanların örgüt içinde ve dışında gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerine aktif katılım göstererek, örgütün yenilikçilik kültürünü güçlendirmesi ve yenilikçi girişimlerin sürekliliğini sağlaması anlamına gelir . Davranışsal yenilikçilik, örgüt içindeki bireylerin tutumlarını, alışkanlıklarını ve iş süreçlerine olan yaklaşımlarını sürekli olarak yenilikçi yönde değiştirmelerini içerir. Bu değişimler, örgütün rekabet gücünü artırarak sürdürülebilir başarı sağlamak için kritik öneme sahiptir (Avlonitis vd, 1994: 12).

Genel olarak, davranışsal yenilikçilik, bireysel inovasyon , örgütün yenilikçilik kapasitesini artıran ve yenilikçi kültürün devamlılığını sağlayan çeşitli değişimleri içerir. Bireylerin, takımların ve yöneticilerin katkılarıyla gerçekleşen bu değişimler, örgütün inovasyon performansını artırırken, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürmesine olanak tanır. Davranışsal yenilikçilik; bireysel, takım ve yönetim yenilikçiliği olarak üç seviyede belirlenmiştir (Wang ve Ahmed, 2004: 305):

- Bireysel yenilikçilik, bireylerin değişime karşı gönüllü bir tutum geliştirmelerini ve yeniliklere aktif olarak katılmayı karakteristik bir özellik olarak benimsemelerini ifade eder. Bireyler, mevcut durumu sorgulayarak, yeni fikirler üreterek ve risk alarak yenilikçi çözümler bulma konusunda istekli ve cesaretlidirler.
- Takım yenilikçiliği ise, takımların değişime uyum sağlama yeteneklerini ifade eder. Bu yetenek, sadece bireylerin yenilikçi olmalarından değil, aynı zamanda bir ekip olarak bir araya gelerek sinerji oluşturmalarından kaynaklanır. Takımların içindeki üyelerin farklı yetenekleri ve bakış açıları, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelerek yaratıcı çözümler üretmelerini sağlar.
- Yönetim yenilikçiliği ise, örgüt yönetiminin değişime olan inancını ve istekliliğini ifade eder. Bu, yeni fikirlerin yönetim tarafından desteklenmesini ve teşvik edilmesini

içerir. Yönetim, mevcut iş süreçlerini gözden geçirerek ve yenilikçi uygulamaları cesaretlendirerek organizasyonun daha etkili ve verimli olmasını sağlar. Ayrıca, risk alma ve başarısızlık karşısında öğrenme kültürünü teşvik ederek, çalışanların yenilikçi düşüncelerini ve hareket etmelerini sağlar. Bu şekilde, yönetim, organizasyonun değişen ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmesi ve rekabet avantajını sürdürebilmesi için gerekli olan yenilikçilik ortamını oluşturur. Bu çeşitlilik, örgütlerin farklı seviyelerde yenilikçiliği teşvik etmelerine ve yönetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda kurumsal yenilikçilik kültürünün kökleşmesine de katkı sağlar.

İşletmelerde dönüştürücü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler, izleyicilerini etkileyici bir şekilde motive etmek için çeşitli davranışlar sergilerler. Özellikle, bu liderler genellikle işletmenin geleceğine ait olan vizyonlarını net bir şekilde iletmeye ve izleyicilerin bu vizyonu benimsemesine yönelik bir istek gösterirler. Bu, liderlerin, izleyiciler arasında güçlü bir bağ kurarak onları ortak hedeflere doğru yönlendirme ve işletmenin başarısına katkıda bulunma çabalarını yansıtır. Dönüştürücü liderlik, liderlerin motivasyonel olarak etkileyici ve ilham verici olmalarını gerektirir. Bu liderlik tarzı altında, liderler genellikle izleyicilerini desteklerken, onları başarıya ulaşmaya teşvik etmek için cesaretlendirici ve motive edici bir tutum sergilerler. Bu tutum, izleyicilerin kendilerini geliştirmelerine ve potansiyellerini maksimum düzeyde kullanmalarına olanak tanır. Sonuç olarak, işletmedeki dönüştürücü liderlerin, izleyicilerin performansını artırmak ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için vizyonlarını paylaşma ve ilham verici motivasyon sağlama gibi davranışlarıyla öne çıktığı görülmektedir (Arafat, 2017).

BÖLÜM 3: BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİNİN VE İNOVASYON YÖNETİMİ

3.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımı

İnovasyon kavramı, ilk kez Joseph Schumpeter (1934) tarafından detaylı bir şekilde tartışıldı. Schumpeter, girişimcilik ve yaratıcı yıkım kavramlarıyla ilişkilendirerek, ekonomik gelişme kuramına katkıda bulundu (Sweezy, 1943). Schumpeter'e göre, kapitalist ekonomik sistemlerin evriminde yenilikçi girişimcilik önemli bir rol oynamaktadır. Girişimciler, inovasyonun temel taşıyıcılarıdır ve ekonomik gelişmeyi sağlayan önemli bir faktördürler. Schumpeter'a göre, inovatif bireyler, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederek ekonomik dönüşümü mümkün kılarlar.

İnovasyon kavramı, yalnızca yenilik anlamını taşımaktan öte, bu yeniliğin ekonomik ve toplumsal farklılaşma ile değişimi tetikleyen bir süreç olarak sonuçlarını ifade etmektedir. Elçi ve arkadaşları (2008) tarafından belirtildiği üzere, inovasyon; kuruluşların yeni bilgi üretme veya mevcut bilgiyi yeni yöntemlerle kullanma yoluyla değer yaratma sürecini tanımlamaktadır. Bu süreç, genellikle yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesini kapsasa da, organizasyonel yapıda, iş modellerinde veya yönetim yaklaşımlarında yenilikler yaparak da gerçekleştirilebilir (Jamrog, 2006).

İnovasyon, bir kuruluşun dış çevresindeki değişen koşullara uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla ihtiyaç duyduğu yeni ve daha etkili yöntemleri bulma yeteneğidir (Al-Ansari, 2014). İnovasyon sürecinde, organizasyonlar mevcut durumu analiz eder ve gelecekteki beklentilere uygun olarak yeni fikirler geliştirir ve uygularlar (Nonaka ve Yamanouchi, 1989). İnovasyonun temelini oluşturan süreçlerden biri de yaratıcılıktır. Yaratıcılık, inovasyon sürecinin ilk adımı olarak kabul edilir ve yeni fikirlerin, çözümlerin ve yaklaşımların ortaya çıkması için gereklidir (Amabile vd., 1996). Yaratıcılık, bireylerin ve organizasyonların mevcut durumu sorgulayıp yeni ve özgün çözümler üretmelerine olanak tanır, böylece inovasyon sürecinin başlamasını sağlar.

İnovasyonun sınırlarını anlamak, icat ile inovasyon arasındaki farklılıkları kavramak için önemlidir. İnovasyon, sadece tek bir icadın varlığına bağlı olmayabilir. OECD'nin (2006) tanımında belirtildiği gibi, inovasyon, işletmelerin iç uygulamaları,

organizasyonu ve dış ilişkilerinde mal, hizmet veya süreçlerin yeni ve önemli ölçüde iyileştirilmesidir (OECD-Eurostat, 2006). Bu tanım, inovasyonun yalnızca yeni ürünlerin veya icatların değil, aynı zamanda mevcut ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin önemli ölçüde geliştirilmesini de içerdiğini vurgular. İnovasyon, icatlar üzerinde ileri gitmek ve onları ticari veya toplumsal değer yaratan uygulamalara dönüştürmekle ilgilidir. Dolayısıyla, inovasyon, yalnızca yeni fikirlerin oluşturulmasından ziyade, bu fikirlerin pratikte başarıyla uygulanmasıyla gerçekleşen bir süreçtir.

Değişime karşı dirençli bir kültür, yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyebilir (Herbig ve Dunpy, 1998). Bir örgütün kültürü kısıtlayıcı veya değişime kapalı ise, yenilikçi fikirlerin ve yöntemlerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını engelleyebilir (Li vd., 2018). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını, değerlerini ve inançlarını şekillendirir ve bu da inovasyon sürecini etkiler. Değişime dirençli bir kültür, çalışanların yaratıcılığını engelleyebilir ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını zorlaştırabilir. Dolayısıyla, örgütlerin inovasyon için uygun bir ortam sağlamak için kültürel engelleri aşmaları ve değişime açık bir atmosfer oluşturmaları önemlidir.

Wolpert'e (2002) göre, içe dönük ve kapalı örgütler, mevcut operasyonel veya teknik yeteneklerinin ötesindeki fırsatları keşfedemez ve kullanamazlar. Hiyerarşik bir yapı gibi, istikrar, kontrol ve öngörülebilirlik üzerine odaklanan kültürler, yeniliği engelleyebilirler.

Bu ilişki, ampirik araştırmalar tarafından desteklenmektedir (Jassawalla ve Sashittal, 2003; Jaskyte ve Dressler, 2005). Adhokratik kültür, yenilikçi sonuçlar doğururken, hiyerarşi ve klan kültürünün bu konuda önemli bir etkisi olmadığı belirtilmektedir (Yeşil ve Kaya, 2012). Shane (1993) ise bir çalışmada, ulusal kültürlerin inovasyonla nasıl etkileşimli olduğunu incelemiş ve belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesinin inovasyonla negatif bir şekilde ilişkili olduğunu keşfetmiştir. Durna (2002) inovasyonu engelleyen değerleri 2 grupta sınıflandırmıştır:

Tablo 6

İnovasyonu Engelleyen Değerler

Örgütsel engeller	Bireysel engeller
Üst yönetiminin olumsuz tutumu	Ekonomik nedenler
Aşırı rasyonel düşünce	Sosyal nedenler
Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük	Farklı değerlendirmeler
Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar	Psikolojik nedenler
Kariyer, statü ve yeteneklerin tehdit görülmesi	Anlayış ve güven eksikliği, uygun olmayan özendirmeler

Kaynak: Durna, U. (2002). Yenilik yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım.

Yöneticiler, işletmelerde yaratıcılığın teşvik edilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışanların yaratıcı potansiyellerini artırmak isteyen yöneticiler, iletişim, takım çalışmaları ve takdir gibi unsurları etkin bir şekilde kullanmalıdır. Amabile'ye göre, çalışanlara işlerinde daha fazla serbestlik tanınması, hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırabilir. Araştırmalar, yönetimin çalışanlara görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusunda karar verme özgürlüğü vermesinin başarıyı artırdığını ortaya koymaktadır. Çalışanlara belirli bir otonomi sağlanması, onları motive eder ve yaratıcılıklarını artırır (Amabile, 1996).

İşletmeler ve kurumlar, rekabetin ve değişimin artan hızı nedeniyle sürekli olarak yeniliğe ihtiyaç duyar. Rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı korumak için işletmelerin yaratıcı olması şarttır. Yenilik, bir toplumun kültürel yapısından etkilenir. İnovasyon yönetimi, yeni fikirlerin geliştirilmesini, desteklenmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir kültüre sahiptir. Her koşulda, işletmelerin yenilikçilik kapasitelerini artırmak için kültürlerini dönüştürmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir (Görker ve Erdil 2018).

3.2. İnovasyon Amacı ,Süreci, Çeşitleri ve Modelleri

21.yüzyılda, güçlü ekonomilere sahip ülkelerde olduğu üzere, işletmelerin rekabetçi avantajı ve başarısı inovasyona dayanmaktadır. Teknolojik işletmeler, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişen koşullar, ürün yaşam döngülerinin kısalığı ve küreselleşmenin getirdiği zorluklar gibi faktörlerin yoğun etkisi altında faaliyet

gösteren dinamik bir çevrede yer almaktadır. Bu tür değişken ortamlarda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüyebilmeleri ve pazar lideri olabilmeleri için inovasyon ve yaratıcılık konularında daha önce hiç olmadığı kadar proaktif olmaları gerekmektedir. Günümüzün dünya düzeninde, yaratıcılık ve inovasyona olan ilgi, bilim insanları ve piyasa oyuncuları tarafından son dönemlerde bu alanlara yönelik artan ilgiyi tetiklemiştir (Gümüşlüoğlu, 2009).

İnovasyonun öneminin fark edilmesi, bu ilginin muhtemel sebebidir. Bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için yenilikçi olması hayati önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, Tidd ve Bessant'a (2005) göre, yenilik bir zorunluluktur. Cooper (2005: 4) ise durumu "Bu bir savaştır: İnovasyon yapın veya yok olun" şeklinde özetlemiştir .

İşletme kültürü, taklit edilmesi en zor unsurlardan biridir. Yenilikçi insan kaynakları stratejileri oluşturmak ve geliştirmek, iç ve dış paydaşlarla şeffaf ilişkiler inşa etmek ve güven oluşturmak (Mert ve Yılmaz, 2018), ayrıca iletişim sistemleri yardımıyla çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasında etkileşimi teşvik eden öneri sistemleri kurmak ve bu sistemleri geliştirmek (Şahin, 2011), pazarın dinamiklerini ve beklentilerini anlamaya ve kuruluşun yaratıcı kapasitesini artırmaya katkıda bulunur (Kılıç ve Koçyiğit, 2017).

XBInsight tarafından çeşitli sektörlerden toplanan 5000 liderin yetkinlik verilerine dayanarak, inovasyon için belirlenen en kritik ve önemli beş özellik aşağıda verilmiştir (Graham-Leviss, 2016):

Risk Yönetimi: Yenilikçi liderler, rakiplerine kıyasla risk yönetiminde %25 daha üstün performans sergilerler. Yenilik yaparken riskleri minimize etme yollarını araştırırken sakın kalmayı ve beklenmedik sonuçlarla karşılaşıldığında mantıklı önlemler almayı öğrenirler. Risk yönetimi yeteneklerini geliştirmek isteyen liderler, yeni projeler için fikirler üretip bunları test edebilir, aşırı planlamadan kaçınabilir ve zamanla gereken ayarlamaları yapabilir, kararlar üzerinde fazla düşünmeyip, riski değerlendirebilir ve kabul edilebilirse hızlıca karar verebilirler.

Merak: Yaratıcı liderler daha meraklıdır ve sürekli öğrenme arzusuna sahiptirler. Yeni bilgiler edinerek ve becerilerini sürekli geliştirerek inisiyatif kullanırlar ve örgüt

hedeflerine olan bağılıklarını gösterirler. Araştırma becerilerini geliştirmek isteyen liderler, mevcut bilgi ve yeteneklerini değerlendirebilir, öğrenme ortamları oluşturabilir, hatalardan ders çıkartabilir ve kişisel gelişim için kurslara katılabilirler.

Cesurca Önderlik: İnovatif liderler, kendilerine olan güvenleri ve yetenekleri ile öne çıkarlar. Zorlukları fırsata çevirebilir ve kararlılıkla hareket edebilirler. Cesur liderlik becerilerini geliştirmek isteyen liderler, riskleri değerlendirip, zor kararlar alabilir, zorlu koşullarda bile duygularını ve düşüncelerini net bir şekilde ifade edebilirler.

Fırsatları Değerlendirme: İnovatif liderler, fırsat değerlendirme konusunda yüksek puanlar alırlar. Potansiyel engelleri görseler bile fazla duraksamadan harekete geçerler. Fırsat değerlendirme yeteneklerini geliştirmek isteyen liderler, yeni fırsatlar ve stratejiler geliştirebilir, önceden reddedilen fırsatları yeniden değerlendirebilir ve ekip çalışmasını teşvik edebilirler.

Stratejik İş Perspektifi: İnovatif liderler, sektör trendlerini ve bunların örgütleri için ne anlama geldiğini iyi anlarlar. Stratejik planlama ve analiz konusunda bilgili olup, dış dünyayı anlamaya çalışırlar. Stratejik iş perspektifini geliştirmek isteyen liderler, çeşitli topluluklara katılabilir, SWOT analizi yapabilir ve stratejik konularda bilgi edinebilirler.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki, en yaratıcı ve inovatif liderler riskleri yönetebilir, meraklıdırlar, fırsatları değerlendirir ve etkili, iddialı, yön verici, bağımsız ve meraklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Araştırmalardan da anlaşılacağı üzere inovasyon ister sağlık hizmetleri ister diğer sektörler farketmeksizin daima ireli yol almaya , gelişime ve her alanda en iyisi olmaya zorlayan , yeri geldiğinde piyasa ve rekabete yön veren bir süreçtir.

3.2.1. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci yaratıcılık, yeni bir fikir üretme sürecidir ve günümüzde, yenilik ve değişikliklerle ilişkilendirilmektedir. Bunun temel sebebi, bu üç kavramın birbirini tamamlayıcı olmasıdır. Bir üründe, üretim sürecinde, hizmette veya teknolojiye gerçekleşen herhangi bir değişiklik, inovasyon olarak tanımlanır. Yaratıcılık sonucu doğan her fikir, bir sorunun çözümü olmayabilir; ancak ekonomik fayda sunan yenilikçi fikirler, inovasyon olarak kabul edilir. Bir yenilikçi fikir, satılabilir ve

verimliliği artırabilirse, inovasyon olarak değerlendirilir. Değişim, işletme politikası, örgüt yapısı veya çalışanların tutum ve davranışlarında, performansını artırmak amacıyla yapılan düzenlemeler sürecidir (Deniz, 2011: 147). İnovasyon süreci, temel olarak üç aşamadan oluşur: fikrin geliştirilmesi ve seçilmesi; fikrin uygulanması; ve fikrin pazarlanması ve ticarileştirilmesi. İnovasyonun ilk aşaması, fikir üretme ve seçme aşamasıdır. Bu aşamada, yeni fikirler için iç ve dış araştırmalar yapılır ve bu fikirler inovasyon için seçilir. Arz kaynaklı bir teknoloji itmesi veya talep odaklı bir piyasa çekişi, fikirlerin şekillenmesine neden olabilir. Bu fikirlerin, pazar ve teknoloji açısından fizibilitesi değerlendirildikten sonra, teknolojik olarak uygulanmaları ve hedef pazardaki potansiyel ekonomik başarıları ikinci aşamada incelenir. İnovasyonun geliştirilmesi ve pazarlanması, sürecin son aşamasını oluşturur (Sattler, 2011: 12).

3.2.2. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon sürecinin tanımlanması ve incelenmesi, yenilikçiliğin yeni olmadığını ve çeşitli biçimlerde var olduğunu göstermektedir. Hamel ve Prahalad (1998), Tidd ve Bessant (2005), Mulgan ve Albury (2003) gibi birçok yazar, organizasyonların yaratıcı olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, hem uygulayıcılar hem de akademisyenler, inovasyonun nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceğini araştırmaktadırlar. Hansen ve Birkinshaw (2007) yenilik yönetimini, planlama, kontrol ve yönetim faaliyetleri olarak tanımlarken, Jacobs ve Snijder (2008) inovasyon sürecinin yönetimini benzer bir çerçevede ele almışlardır.

Bu tanımlamalar, inovasyon yönetiminin örgütlerin yaratıcılıklarını ve yenilikçilik kapasitelerini nasıl sistematik bir şekilde geliştirebileceklerine dair bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. İnovasyon süreci, sadece yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda iş süreçlerinde, organizasyon yapılarında ve endüstri standartlarında da yenilikçi değişimleri kapsar. Dolayısıyla, inovasyon çok yönlü bir kavramdır ve organizasyonların sürekli gelişim ve rekabet avantajı sağlamaları için hayati öneme sahiptir.

İşletmeler inovasyon gerektirdiğinde yenilik süreci başlar. Örneğin, organizasyonel performansın azalması, müşteri ihtiyaçları ile sunulan mal ve hizmetlerin uyumsuzluğu, ürün farklılaştırması gerekliliği ve diğer nedenler, yenilik sürecinin gerekliliğini göstermektedir (Durna, 2002: 116). İşleyiş süreçleri de yenilik

gerektirebilir. Yenilik sürecinin dinamik doğasını kavramak, izlenecek işletme politikalarına çok yardımcı olur (Yücel ve Van Daalen, 2011: 358).

Oslo Kılavuzu, (2005) inovasyonu dört tür altında sınıflandırmıştır. Bunlar; Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur.

Ürün inovasyonu: Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün ya da hizmetin piyasaya sürülmesi ürün inovasyonu olarak bilinir. Ürün inovasyonu, ürünün yazılımını, kullanıcı kolaylığını ve diğer fonksiyonel özelliklerini önemli ölçüde iyileştiren önemli iyileştirmeler içermektedir. (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

Ürün inovasyonu, yeni teknolojilerin veya bilgilerin entegrasyonu, mevcut ürünlere eklenen yeni kullanımlar veya bunların kombinasyonları üzerinden gerçekleşebilir. "Ürün" terimi, hem mal hem de hizmet anlamında kullanılmaktadır. Bu aşından baktığımızda, ürün inovasyonu; yeni ürünlerin pazara sunulmasını sağlamanın yanı sıra, mevcut ürünlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde önemli geliştirmeler yapmayı içermektedir (Özen ve Bingöl, 2007: 402).

Süreç inovasyonu: Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi süreç inovasyonu olarak bilinir. Bu yenilikler, yazılım, teçhizat ve tekniklerde önemli değişiklikler içerir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat süreci, bir süreç yeniliğine işaret eder. Bu tür yenilikler, genellikle kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi veya yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin üretimi veya dağıtımı gibi hedefler doğrultusunda gerçekleştirilir (Özen ve Bingöl, 2007: 402).

Süreç inovasyonu, ürün kalitesini yükseltmeyi, önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler sunmayı, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmayı, mal ve üretim tekniklerini, malzemeleri ve ekipmanı değiştirmeyi içerir (Dinler Sakaryalı, 2014: 187-188).

Pazarlama inovasyonu: Pazarlama inovasyonu, ürünün tasarımı, ambalajı, konumlandırılması, tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırılması gibi unsurlarında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama stratejisidir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53). İşletmelerin satışlarını artırmayı hedefleyen pazarlama inovasyonları, ürünün işlevsel

özelliklerini değiştirmeden sadece şeklini ve dış görünüşünü değiştirmeyi amaçlar. İnternet üzerinden yemek siparişi verme, çeşitli biletler ve seyahat paketleri satın alma gibi yenilikler, pazarlama alanındaki ilerlemelere örnek olarak gösterilebilir. Televizyon dizilerine ürün yerleştirmek de pazarlamadaki yenilikler arasındadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 188).

Pazarlama inovasyonu, teknolojik inovasyon kadar kritik öneme sahiptir, ancak "teknolojik olmayan inovasyon" kategorisine girer. Örneğin, bir işletmenin Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarına dayanarak teknolojik inovasyon yapması, ancak bu inovasyonun pazarlama stratejilerine yansıtılmaması durumunda, ürettiği ürünün ticari başarı elde etmesi zor olabilir. Rekabet açısından hayati öneme sahip olan "imaj ve n" unsurları, pazarlama inovasyonunun etkisiyle şekillenir (Elçi vd., 2008: 27).

Örgütsel inovasyon : Örgütsel inovasyon, bir işletmenin iç veya dış ilişkilerinde, ticari faaliyetlerinde yeni ve benzersiz bir organizasyonel yaklaşım geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 55). Bu tür yenilikler, işletmeye uzun dönemli rekabet avantajı sağlayabilir, zira bunlar organizasyona özgü ve nadir bulunan yeteneklerdir (Burmaoğlu ve şeşen, 2011: 3). Örgütsel inovasyonlar, fiziksel varlıkların yanı sıra eğitimler, dış bilgiler ve diğer sermaye malları gibi kaynakları da içerebilir (Yavuz, 2010: 146-147). İşletme performansını artırmak için, örgütsel inovasyonun işlem ve yönetim maliyetlerini azaltması, çalışan memnuniyetini artırması ve makine-teçhizat maliyetlerini düşürmesi gerekmektedir. Örgütsel inovasyon, işletmenin st yönetiminin stratejik kararları sonucunda ortaya çıkar ve işyeri organizasyonu, dış ilişkiler ve ticari uygulamalar gibi alanlarda benzersiz bir yaklaşımı içerebilir (Kalay ve Kızıldere, 2015: 38-39).

"Kademeli" ve "radikal" inovasyon arasındaki temel ayırım, yaygın kabul gören inovasyon kategorilerinin önemli bir parçasını oluşturur. Kademeli inovasyon, mevcut ürünlerin, hizmetlerin veya teknolojilerin geliştirilmesidir. Bu tür yenilikler, genellikle orta ve düşük teknoloji endüstrilerinde yaygın olarak görülür. Kademeli inovasyon, bir organizasyonun mevcut ürünleri ve hizmetlerini iyileştiren ve güçlendiren yeni ürünlerin geliştirilmesi yeteneğini ifade eder. Öte yandan, radikal inovasyonlar, ikinci bir inovasyon türü olarak bilinir ve mevcut ürünleri, hizmetleri veya teknolojileri temelde değiştiren dönüştürücü değişiklikleri içerir. Bu tür inovasyonlar, genellikle

endüstriyel devrimler veya büyük teknolojik atılımlarla ilişkilendirilir (Wetering, Mikalef ve Helms, 2017: 72).

3.2.3. İnovasyon modelleri

İnovasyon, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı elde etmenin ve sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak için sürekli olarak yeni fikirler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu bağlamda, birçok farklı inovasyon modeli ve yaklaşımı geliştirilmiştir. İnovasyon modelleri, işletmelerin inovasyon süreçlerini yönetmelerine, yeni fikirleri geliştirmelerine ve ticari başarı elde etmelerine yardımcı olur. Bu modeller, farklı sektörlerde ve organizasyonlarda uygulanabilir ve farklı inovasyon stratejilerini destekleyebilir.

Doğrusal modellerin sınırlılıklarını kabul eden araştırmalar, inovasyon yönetimi çerçevelerine daha fazla etkileşim ve karmaşıklık eklemeye çalışmıştır. Van de Ven ve meslektaşlarının (2000) önemli vaka çalışması tabanlı araştırma programı gibi çalışmalar, sürecin basit modellerinin yetersiz kaldığını göstermiştir. Gelişmelerin zaman içinde nasıl değiştiğine dair karmaşık yolları ve inovasyonun temel dinamiklerini ortaya koymuşlardır (Van de Ven vd., 2000):

Şoklar inovasyonu tetikler: İnsanlar veya organizasyonlar bir fırsat veya memnuniyetsizlik eşiğine ulaştığında değişim meydana gelir .

Fikirler çoğalır: Başlangıçta tek bir yönde ilerleyen süreç, zamanla birden fazla, farklı yönlerde dallanabilir.

Geri adımlar sıkça ortaya çıkar: Planların aşırı iyimserliği, taahhütlerin artması, hataların birikmesi ve kötü döngüler oluşabilir.

İnovasyon yapan birim dış müdahale, personel değişikliği veya diğer beklenmedik olaylar yoluyla yeniden yapılandırılabilir.

Üst düzey yönetim inovasyonu desteklerken, eleştirme ve şekillendirme süreçlerinde de rol oynar.

Başarı kriterleri zamanla ve gruplar arasında değişir, inovasyonu politik bir süreç haline getirir.

İnovasyon öğrenmeyi içerir; ancak sonucun büyük bir kısmı inovasyon geliştikçe ortaya çıkar.

Bu durum genellikle doğal olarak "batıl inanç" olarak tanımlanır. Sussex Üniversitesinde uzun süredir inovasyon yönetimi alanında önemli araştırmalar yapan Roy Rothwell, son makalelerinden birinde, inovasyon yönetimi konusunda yararlı bir tarihsel perspektif sunarak, inovasyon sürecinin doğası hakkındaki anlayışımızın, basit lineer modellerden (1960'lara özgü) giderek karmaşık etkileşimli modellere evrildiğini öne sürmüştür. Rothwell'un 'beşinci nesil inovasyon' fikrine göre, inovasyon çok aktörlü bir süreçtir ve hem kurum içi hem de kurumlar arası düzeylerde yüksek düzeyde entegrasyon gerektirir. Bu entegrasyon, giderek daha fazla IT tabanlı ağ tarafından kolaylaştırılmaktadır. Rothwell'in beş nesil inovasyon modelleri aşağıda verilmiştir (Tidd vd. 2005):

Tablo 7

İnovasyonun Kavramsallaştırılmasındaki İlerleme : Rothwell'in Beş Nesil İnovasyon Modeller

Birinci ve ikinci	Doğrusal modeller – ihtiyaç çekme ve teknoloji itme
Üçüncü:	Farklı unsurlar arasındaki etkileşim ve geri bildirim döngüleri – bağlantı modeli
Dördüncü:	Paralel hatlar modeli, şirket içinde entegrasyon, ana tedarikçilerle yukarı akışta ve talep eden ve aktif müşterilerle aşağı akışta, bağlantılar ve ittifaklar üzerinde vurgu
Beşinci:	Sistemlerin entegrasyonu ve kapsamlı ağlar, esnek ve özelleştirilmiş yanıt, sürekli inovasyon

Kaynak : Tidd, J. vd., (2005) Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change, Third edition, Wiley.

3.3. Bireysel Düzeyde İnovasyon Yetkinliklerinin Bileşenleri

Bireysel düzeydeki inovasyon yetkinlikleri, günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş ortamında giderek artan bir öneme sahiptir. Bu yetkinlikler, bireylerin yenilikçi düşünme, yaratıcılık ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir

başarıya ulaşmalarına katkı sağlar. İnovasyon, artık sadece üst düzey yöneticilerin değil, tüm çalışanların dikkate alması gereken bir öncelik haline gelmiştir. Bu bağlamda, bireysel düzeydeki inovasyon yetkinliklerinin anlaşılması, çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemenin yanı sıra, organizasyonların inovasyon kapasitesini artırmak için de kritik bir öneme sahiptir (Satell, 2017: 35).

Bireysel düzeydeki inovasyon yetkinliklerini anlamak için, bileşenlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu bileşenler arasında yaratıcılık, problem çözme becerileri, esneklik, risk alma ve öğrenmeye açıklık gibi unsurlar bulunmaktadır. Yaratıcılık, yeni ve farklı fikirlerin üretilmesi ve mevcut durumu sorgulama yeteneği olarak tanımlanabilir. Problem çözme becerileri ise, karmaşık sorunları tanımlama, analiz etme ve etkili çözümler geliştirme yeteneğini içerir. Esneklik, değişen koşullara uyum sağlama ve farklı bakış açılarını kabul etme yeteneğini ifade ederken, risk alma, yenilikçi fikirlerin uygulanmasında ve yeni yolların keşfedilmesinde cesaret gerektiren bir bileşendir. Son olarak, öğrenmeye açıklık, sürekli olarak yeni bilgi ve becerileri öğrenme ve geliştirme isteğini ifade eder (Böttcher, 2019: 23).

Bireysel düzeyde inovasyon yetkinliklerinin bu bileşenlerinin, bireylerin ve organizasyonların başarılı bir şekilde rekabet etmeleri ve büyümeleri için kritik öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, bu bileşenlerin geliştirilmesi ve teşvik edilmesi, hem bireylerin kariyer başarılarını hem de organizasyonların uzun vadeli başarısını destekleyen önemli bir stratejidir.

Kairisto-Mertanen ve meslektaşları (2011) ile başlayan ve Rasanen (2015) ve diğer araştırmacılar tarafından sürdürülen bir çalışma, inovasyon yetkinlikleri üzerine odaklanan ve uzun vadeli bir araştırma olarak kabul edilmiştir. Bu çalışma özellikle FINCODA (Framework for Innovation Competencies Development and Assessment - İnovasyon Yetkinlikleri Geliştirme ve Değerlendirme Çerçevesi) barometresiyle ilişkilendirilmiştir. Bu çerçeve, inovasyon yetkinliklerini geliştirmek ve bireylerin inovasyon kapasitesini ölçmek amacıyla Finlandiya, Almanya, Hollanda, İspanya ve İngiltere'den üniversiteleri ve şirketleri bir araya getiren bir Avrupa Birliği Projesi olarak 2015-2017 yılları arasında geliştirilmiştir. Projenin odak noktasında, sistematik analiz ve onaylama süreçlerinden destek alan FINCODA Barometre Değerlendirme Aracı bulunmaktadır. Bu araç, inovasyon yetkinliklerini değerlendirmek için

kullanılmaktadır. Ayrıca, FINCODA eğitim çalışma paketi, gerçek iş yaşamı ortamlarında kurum liderleri, çalışanları, üniversite öğretim elemanları ve öğrencilerini içeren bir dizi örneklem ve pilot çalışma ile test edilmiştir. Bu projede, inovasyon yetkinlikleri incelenmiştir. Bu yetkinlikler, yaratıcılık, eleştirel düşünme, girişkenlik, takım çalışması ve ağ oluşturma gibi alt boyutlar altında ölçülmüştür. Bu alt boyutlar, inovasyon sürecinde önemli rol oynayan temel yetkinlikleri temsil etmektedir (Ovacı ve Saatçi 2020).

Yaratıcılık : Küresel rekabetin yoğunluğu ve bilgi ile iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, yaratıcılığın iş dünyasındaki önemini artırmıştır. Günümüzde, rekabetin her geçen gün daha keskin hale geldiği iş ortamında, örgütler müşterilerine değer sağlamak ve rakiplerinden ayrılmak için yaratıcılığı merkeze almaktadırlar . Yaratıcılık, örgütlerin inovasyon süreçlerini yönlendirerek yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerini sağlar. Aynı zamanda, yaratıcı düşünme ve yenilikçi çözümlerle müşteri memnuniyetini artırarak pazarda rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Özetle, yaratıcılık günümüz iş dünyasında öne çıkan bir rekabet avantajıdır ve örgütlerin başarısı için kritik bir faktördür (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 101).

İnovasyon, insanlığın temel dinamiklerinden biri olan değişim arzusundan kaynaklanır. Bu değişim arzusu, mevcut durumun yetersiz olduğu veya geliştirilmesi gerektiği algısından doğar (Akalin, 2007: 485). İnsanlar, var olan durumun sınırlılıklarını fark ettiğinde, yeni ve daha etkili çözümler arama eğilimindedirler. Bu algı, genellikle maddi nesnelerle sınırlı olmayıp, toplumsal, kültürel ve ekonomik sistemlerde de kendini gösterebilir. Örneğin, yasal düzenlemelerin veya toplumsal normların mevcut ihtiyaçları karşılamadığı algısı, yeni kurumsal ve toplumsal yapılar oluşturmak için bir itici güç olabilir (Satell, 2017: 20). Bu bağlamda, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak daha iyi bir düzen veya çözüm arayışı, yenilikçi düşüncenin ve pratiklerin geliştirilmesini teşvik eder.

Bireysel yaratıcılık, örgütler için somut ve yararlı çıktılar sağlayarak işyeri sorunlarının çözümünde yeni ve pratik yöntemlerin geliştirilmesine katkıda bulunur . Bu çıktılar, yenilikçi fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesiyle kendini gösterebilir. Bireylerin yaratıcı düşünme becerileri, örgütlerin karşılaştığı zorluklara esnek ve yenilikçi çözümler üretmelerini sağlar. Aynı zamanda, bireysel yaratıcılık,

Çalışanların motivasyonunu artırarak işyerinde daha verimli bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu şekilde, bireysel yaratıcılık, örgütlerin rekabet gücünü artırırken, aynı zamanda işyerindeki işbirliğini ve verimliliği teşvik eder (Zhou vd., 2012: 895).

Eleştirel düşünme : Eleştirel düşünme ve problem çözme becerileri, birçok çalışma ve uzmanlık alanında temel olarak kabul edilen önemli yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler, karmaşık sorunları anlama, analiz etme ve etkili çözümler üretme becerisini ifade eder. Eleştirel düşünme, bilgi ve kanıtlara dayalı olarak objektif bir şekilde düşünme yeteneği olarak tanımlanırken, problem çözme ise karşılaşılan zorluklarla başa çıkmak için uygun stratejileri belirleme ve uygulama sürecidir. Eleştirel düşünme, bireylerin sadece tartışmalara aktif katılımıyla değil, aynı zamanda bilinçli karar verme süreçlerini geliştirmesiyle de ilişkilendirilir. Günümüz iş gücünde, eleştirel düşünme becerisinin giderek daha fazla önem kazandığı kabul edilmektedir. Bireylerin eleştirel düşünme becerilerini geliştirmesi, karmaşık sorunları anlama, çeşitli perspektiflerden bakma, kanıtlara dayalı değerlendirme yapma ve sonuçları analiz etme yeteneğini artırır. Bu da, iş dünyasında daha etkili ve bilinçli kararlar alınmasını sağlar (Boyacı ve Atalay, 2016: 134; Van Laar vd., 2018).

Süratla değişen hedef kitleye ve pazar şartlarına uyum, günümüz iş dünyasında hayati bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların eleştirel düşünme becerileri, işletmelerin bu dinamik ortamlara uyum sağlamalarında kritik bir rol oynamaktadır. Zira eleştirel düşünme becerilerine sahip çalışanlar, karar verme süreçlerinde daha başarılı olurlar, projelerin başarisına katkıda bulunurlar ve yeni bilgileri daha hızlı geliştirme eğilimindedirler (Böttcher, 2019: 11).

Farklı bir perspektiften bakıldığında, takım çalışmalarında üyelerin uyumunu sağlamak için yapılan destekleyici faaliyetler ile algılanan ekip uyumu arasında eleştirel düşünme becerilerinin kısmi bir aracılık etkisi olduğu öne sürölmektedir. Bu bulgu, takım dinamiklerinde eleştirel düşünme becerilerinin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Takım uyumu, işbirliği ve etkileşim için zemin oluştururken, eleştirel düşünme becerileri ise takım üyelerinin karmaşık sorunlara yaklaşımını şekillendirerek etkili çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunur. Dolayısıyla, bu

aracılık etkisi, takım çalışmalarının başarısında eleştirel düşünme becerilerinin önemini ve etkisini vurgulamaktadır (Yelamanchili, 2019: 508).

Girişkenlik : Bireysel girişkenlik, "Yaratıcı düşünceleri ve fikirleri uygulamaya koyma yeteneği ile birlikte, olumlu değişiklikleri teşvik etme, karar alma süreçlerine katılma ve fikir alışverişinde bulunma gibi etkinliklerde bulunarak, insanları ve fikirleri etkileyen pozitif değişiklikleri teşvik etme kabiliyeti" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, bireysel girişkenliği üç temel gösterge üzerinden ele almaktadır. Bu göstergeler; yaratıcılığı, uygulama yeteneğini ve etkileme gücünü içermektedir. Yani, bireysel girişkenlik, yaratıcılığı bir fikri hayata geçirme sürecinde kullanabilme, bu fikri etkili bir şekilde uygulama yeteneği ve başkalarını olumlu değişiklikleri teşvik etmeye ikna etme becerisiyle ilişkilendirilebilir. Bu şekilde, bireysel girişkenlik, bireylerin proaktif bir yaklaşım benimsemelerini ve inisiyatif almalarını sağlayarak organizasyonel ve kişisel başarıyı teşvik eder. (Marin-Garcia vd., 2016: 98)

Girişkenliğin üç ana bileşeni vardır. Bunlardan birincisi, kendi kendine başlayabilme yeteneğidir. Bu, bir eyleme geçme kabiliyetini ifade ederken kimse tarafından yönlendirilmeden, net bir talimat almadan veya belirli bir rol gerekliliği olmadan harekete geçme yeteneğini içerir. İnisiyatif alma, bir hedef belirleme zorunluluğu ile bağlantılı olduğundan, mevcut ancak hayata geçirilmemiş bir fikir veya eylem ile tam anlamıyla yeni bir fikir veya eylem arasında sınırsız bir seçenek sunar. Bu unsurlardan ikincisi ise proaktifliktir. Proaktiflik, gelecekte meydana gelebilecek durumları öngörerek, uzun vadeli hedeflere odaklanmak ve bu hedeflere ulaşmak için önceden harekete geçmek anlamına gelir. Bu, belirsizlik ve değişkenlikle dolu bir ortamda önleyici önlemler alma ve fırsatları değerlendirme yeteneğini içerir. Üçüncü olarak, sebat önemli bir diğer unsurdur. Sebat, değişimin kaçınılmaz olduğu, teknik engellerin üstesinden gelinmesi ve diğer kişilerin direncinin aşılması gibi zorluklarla karşılaşıldığında bireyin kararlılığını ve azim göstermesini ifade eder. Bu, hedeflere ulaşmak için gereken çaba ve dayanıklılıkla ilişkilendirilir ve diğer kişileri değişime ikna etmek ve engelleri aşmak için gerekli olan etkileyici bir tutumu içerir (Freese ve Fay, 2001).

Takım Çalışması : Halvorsen'e (2013) göre, takım terimi, bir kuruma veya örgüte dahil bir birim olarak gördükleri ve bazı görevlerinde birbirlerine bağımlı olan çıktıların ortak sorumluluğunu paylaşan bir dizi bireylerden oluşan yapıyı ifade etmektedir.

Takım çalışması sürecinde, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak için devamlı olarak iyileştirmeler arayışı içerisinde (Fajana, 2002: 56). Bu bağlamda, takım çalışması, örgüt içinde çalışan bireylerin işbirliği ve etkileşim içinde olduğu bir ortamın oluşturulmasını hedefler. Bu ortamda, katılımcılar, planlama, analiz, harekete geçme ve karar verme gibi kritik işlevleri daha iyi anlama ve uygulama fırsatı bulurlar (Soni, 2020: 49). Dolayısıyla, takım çalışması, örgüt kültüründe işbirliği ve etkileşimin güçlendirilmesine yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu süreç, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmak ve örgütün amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaşmak için önemli bir araç olarak kabul edilir.

Örgütsel süreçte, takım çalışması ve takım etkililiğini geliştirmek için bir dizi stratejik adımın atılması gerekmektedir. Bu adımlar arasında takım hiyerarşisi oluşturmak, doğru iş için doğru takımı oluşturmak ve takım üyeleri arasında güven ortamı oluşturmak ciddi meseleler olarak öne çıkar. Takım hiyerarşisi oluşturmak, takım içinde rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesini sağlar ve işbirliği içindeki etkin iletişimi kolaylaştırır. Doğru iş için doğru takımı oluşturmak, her bir üyenin yeteneklerini ve uzmanlık alanlarını dikkate alarak takımın gücünü en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Takım üyeleri arasında güven ortamı oluşturmak ise, açık iletişim, destekleyici bir ortam ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkilerin kurulmasıyla sağlanır. Bunların yanı sıra, hangi durumlarda takımdan faydalanılması gerektiği ve hangi durumlarda faydalanılmaması gerektiği gibi ayrımların yapılabilmesi de bu bağlamda oldukça önemlidir (Sandra vd., 2021: 98).

Ağ kurma : Ağ kurma, sosyal bilimlerde, karşılıklı yarar sağlamak amacıyla bir grup tanıdık ve ilişki oluşturma sürecini ve düzenli iletişim yoluyla bu ilişkileri etkin tutma pratiğini ifade eder. Bu tanım, fayda ve yaygınlık prensipleri üzerine temellendirilmiştir. Ağ kurma sürecinde, bireyler veya kurumlar, ilişki ağı içindeki diğer aktörlerle etkileşime girerek bilgi, kaynaklar ve destek paylaşımında bulunur. Bu etkileşimler, karşılıklı faydaya dayanır ve ağın genişlemesini sağlar. Yaygınlık prensibi ise, ağın çeşitli bileşenlerinin geniş bir yelpazede yer alması ve bu sayede

farklı bakış açıları ve kaynaklarla zenginleşmesini vurgular. Bu şekilde, ağ kurma sosyal bilimlerde önemli bir araştırma ve işbirliği stratejisi olarak kabul edilir ve bireylerin ve kurumların sosyal sermayelerini güçlendirmelerine yardımcı olur (Turrini vd., 2010).

Bireysel yetkinlikler açısından ağ kurma ile ilgili temel unsurlar, paydaş bağlantıları, iletişim kanalları, ağ oluşturma ve yönetme süreçleri, resmi ve gayri resmi ilişkiler aracılığıyla kaynak tespiti ve verimliliği, ve ağ içerisindeki çeşitlilikleri benimseyen yapılar olarak sıralanabilir. Ağ kurma sürecinde, paydaş ilişkileri önemli bir rol oynar. Bu ilişkiler, farklı paydaş grupları arasında güçlü bağlantıların kurulmasını ve sürdürülmesini sağlar. İletişim kanalları, bu ilişkilerin etkili bir şekilde yönetilmesini ve bilgi alışverişinin kolaylaştırılmasını sağlar. Ağ kurma ve yönetme süreçleri, ağ içindeki ilişkilerin planlanması, yönlendirilmesi ve izlenmesini içerir. Bu süreçler, ağın hedeflerine ulaşmasını ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar. Ağ içinde kaynak tespiti ve verimliliği, paydaşların sahip oldukları kaynakları belirleme ve bu kaynakları en etkin şekilde kullanma yeteneğine dayanır. Ayrıca, ağ içindeki farklılıkları benimseyen yapılar, çeşitlilik ve farklı bakış açılarının değerini tanır ve bu farklılıkları güçlendirmek için çaba sarf eder. Bu şekilde, ağ içindeki çeşitlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir avantaj sağlar (Perez Penalver vd. 2018).

Ağ kurma, inovasyon sürecinde "ekip dışındaki dış paydaşları dahil etme" yetkinliği olarak vurgulanmıştır. Bu ifade, inovasyon sürecinde dış paydaşların, yaratıcı fikirlerin oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve uygulanmasında önemli bir rol oynadığını vurgular. Ekip dışındaki paydaşların dahil edilmesi, farklı bakış açılarının, deneyimlerin ve uzmanlıkların bir araya getirilmesini sağlayarak inovasyon potansiyelini artırır. Bu yaklaşım, inovasyon sürecinde çeşitlilik ve işbirliğinin önemini vurgular ve organizasyonların dış çevreleriyle etkileşim içinde olmasını teşvik eder. Bu sayede, daha kapsamlı, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmesine olanak sağlanır (Butter ve Van Beest, 2017: 9).

3.4. Sağlık Hizmetlerinde Bireysel İnovasyon Yetkinleri ve Hizmetlerin Yönetimi

Sağlık hizmetlerinde insan faktörü dolayısıyla sıfır hata yaklaşımının benimsendiği bir ortamda, inovasyon kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, hızlı değişimlerin yaşandığı, teknolojik ilerlemelerin hız kesmeden arttığı ve yeni gelişmelerin sistem

entegrasyonu için artan oranda emek ve sermaye talep ettiği bir dönemdeyiz. Hastaneler, sağlık sisteminin merkezi olarak inovasyona olan ihtiyacı artırmaktadırlar. Nitekim, hastaneler medikal teknolojiyi bilgi ve iletişim teknolojileri ile entegre ederek, yeni teşhis ve tanı yöntemleri ile donatılmış kapsamlı hizmetler ve sistemler sunmaktadır (Orhan, 2022). Sağlık hizmetlerinin sürekli başarısı için akademik ve klinik işbirliği ile inovasyon zaruridir. Hastaneler, zorlaşan koşullar altında bu sürekliliği sağlamak, araştırma ve inovasyona yeterli zaman ve kaynak ayırmak zorundadır (Day-Duro vd. 2020). Sağlık işletmelerinin, insan hayatını doğrudan etkileyen teşhis, tedavi ve rehabilitasyon alanlarındaki yeniliklere özel bir önem vermesi gerekmektedir. Akalın (2009) 'sağlıkta inovasyon' kavramını, yalnızca yeni tanı, teşhis, ilaç veya tedavi yöntemlerinin keşfi olarak sınırlamamakta; aynı zamanda "hastalar için yeni, daha iyi ve etkili tedavilerin geliştirilmesi ve uygulanması"nı da kapsamaktadır. Sağlıkta yenilikler, belirtilen tanımlamalar çerçevesinde dört ana kategori altında toplanabilir (Akalın, 2009; Girgin, 2015; Orhan, 2017):

- *Bilimsel yenilikler:* Yeni medikal araçlar, enformasyon teknolojisi altyapısı, tanı teknikleri ve yenilikçi ilaçlar, aşılar, cerrahi uygulamaların sisteme dahil edilmesi.
- *Tıp eğitiminde yenilikler:* Teknolojik ilerlemelerin ve yeniliklerin sağlık eğitim sistemine entegrasyonu.
- *Hasta merkezli sağlık sunumu:* Güvenli ve etkili sağlık hizmeti sunarken, hasta odaklı yaklaşımlarla klinik sonuçların ve sağlık hizmeti kalitesinin iyileştirilmesi.
- *Sağlık politikalarındaki yenilikler:* Toplumun sağlık standartlarının yükseltilmesi amacıyla siyasi irade ve liderliğin ön planda olduğu reformlar.

Deloitte Sağlık Çözümleri Merkezi'nin araştırması, gelecek on yıl içinde sağlık hizmetlerini dönüştürecek başlıca inovasyonları belirlemiştir. Bu yeniliklerin sağlık sistemlerine entegrasyonu, performansın artırılmasına katkıda bulunabilir:

Deloitte Sağlık Çözümleri Merkezi, sağlık sektörünün önde gelen liderlerini hedefleyerek, "Gelecek on yılda sağlık hizmetlerini dönüştürmek için en etkili inovasyonlar neler olabilir?" sorusuyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, sağlık işletmelerinin bu yenilikleri sağlık sistemlerine entegre ederek daha üst düzeyde performans sergilemeleri beklenmektedir

(<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/top-10-health-careinnovations.html>):

3D Baskılı Cihazlarla Organ Üretimi,
Genetik Sekanslama,
İmmünoterapi,
Yapay Zeka,
Teşhis Geliştirmede Bakım Noktası,
Sanal Gerçeklik,
Sosyal Medya Aracılığıyla Hasta Deneyiminin İyileştirilmesi,
Biyosensörler ve İzleyiciler,
Kişiyi Özel Bakım Çalışmaları,
Tele-Tıp ve Tele-Sağlık.

Amerikan Sağlık Araştırmaları ve Kalite Ajansı (AHRQ) tarafından belirlenen sağlıkta inovasyon başlıkları şunlardır:

Tablo 8
Sağlıkta İnovasyon Başlıkları

Hastalık ve Klinik Kategorisi	Alerjik ve immonolojik bakım (84) Kardiyovasküler bakım (252) Diş sağlığı bakımı (35) Diyet ve beslenme (214) Endokrine ve metabolic bakım (211) Gastroenterolojik bakım (33) ve.b.
Amerikan Tıp Enstitüsü Kategorisi	Efektif (1,643) Etkililik (377) Eşitlik (495) Hasta Odaklılık (1,357) Hasta Güvenliği (601) Zamanında hizmet verme (223) Diğer başlıkta toplanan inovasyon süreçleri (18)
İnovasyondan Etkilenen Organizasyon Süreçleri	İdari çalışmalar (29) Hasta kabul işlemleri (47) Yönetim yapısı (49) Medikal kayıtların muhafazası (146) Organizasyonel kültürün değişimi (115) Ödeme sistemleri/insiyatifleri (61) Bilgi yönetimi eğitimi (531)
Hasta Bakım Süreçleri	Aktif bakım süreçleri: teşhis ve tedavi (1,841) Bakım sonrası süreçler (448)

	Bakım yönetim süreçleri (914) Hasta odaklı süreçler/ psiko sosyal bakım (1,601) Popülasyon sağlığı süreçleri (733) Bakım öncesi süreçler (216) Önleyici bakım süreçleri (1,011)
Kalite İyileştirme Hedefleri ve Mekanizmaları Sürecinde İnovasyon	Hastane yatışların kaçınmak (143) Mahremiyet/ hipaa uyumu (30) Kültürel yetersizliklerle mücadele (200) Uzun yatışların azaltılması/ yönetimi (40) Evde Bakım (61) Hasta Memnuniyeti (98) Hızlı yanıt takımı (18)
Kalite Araçları	Kıyaslama/Karşılaştırma Datası (104) Hastalık ile ilişkili durumlar (680) Rehberlikle ilişkili olanlar (123) Hasta/ İlaç Güvenliği (315) Önlem ve iyilik (660) Kalite iyileştirme stratejileri (619) Diğer (75)
Bakım Programları Düzeyinde İnovasyonlar	Ambulatory programı (728) Destek hizmet programları (30) Savaş ve askeri alanı ilgilendiren hastaneler (4) Acil ilk yardım (113) Sağlık Bakım yönetim ve planlama organizasyonları (193) Evde bakım (397) Yatan hasta- hastane tipi (471) Yatan hasta –servis/departman (109) Mobil (Örneğin sağlık tırları) (14) Tesis yerleşimi (104) Güvenlik ağı sağlayıcı (65) Tele sağlık (179)
Bakım Düzeylerine Göre İnovasyonlar	Akut bakım (458) Kronik bakımda akut durumlar (17) Kronik bakım (604) Acil bakım (137) Yaşam sonu bakım (palyatif bakım) (64) Yoğun bakım (55) Uzun dönem bakım (110) Önleyici bakım (936) Primer bakım (aile hekimliği) (589) Rehabilitasyon bakımı (88) Acil ve zorunlu bakım (26)

Kaynak: Orhan, F. (2022) *Sağlık Hizmetlerinde İnovasyon*. İktisad Yayın Evi

Deri kanserleri, kadınlarda meme kanserinden sonra en sık rastlanan tümörler arasında yer alır. Erken tanının önemi büyüktür. Mamografi incelemeleri, erken teşhisi kolaylaştırmakla birlikte, bazen yalnızca bu yöntemle kesin tanı koymak mümkün

olmayabilir. Araştırmalar, yoğun meme dokusuna sahip hastalar için yüksek çözünürlüklü görüntüleme tekniklerinin zorunluluk olduğunu belirtmektedir. "Meme Tomosentezi" adlı yeni bir teknik, kanserin çok küçük boyutlarda dahi tespit edilebilirliğini ve tanı konulabilme olasılığını artırır. Bu metod, memenin üç boyutlu görüntülerini sağlar. Uzmanlar, bu teknikle uygulanacak tedavi yöntemlerinin yaşam kurtarıcı olabileceğini ifade etmektedir; bu durum, yaygın olarak kullanılan mamografinin alternatifi olmasa dahi geçerlidir (Orhan, 2022).

Vücutun en büyük atardamarı olan aort damarı, kalpten başlayarak karın bölgesine kadar uzanır. Aort damarının genişlemesi, anevrizma olarak adlandırılır. Anevrizma tedavisinde ameliyat yerine stent kullanımı, güncel tedavi yöntemlerinden biridir. Anevrizma, bağırsak ve böbreklere yakın bölgelerde bulunduğunda, stent kullanımı standart bir yöntem olmaktan çıkar ve özel stentlerin uygulanması gerekebilir. Bu süreç, uzun aylar sürebilir. Dinamik ve modifiye edilebilir yapıdaki bu modüler stentlerin, ihtiyacı karşılayacağı öngörülmektedir. Bugün, birçok merkezde standart, seri üretim stentler denenirken, özel ihtiyaçlar için farklı yan kolların kullanılması düşünülmektedir. Modüler stentlerin ilk etapta öngörülen faydaları doğrulanır ve önemli negatif etkileri görülmezse, pek çok bireye fayda sağlaması beklenmektedir (Orhan, 2022).

Sağlık sektöründe bireysel yenilikçiliğin geliştirilip insanlığa hizmet olarak sunulması, hastalara yönelik hizmet kalitesinin artmasına ve tedavi sürecinin kısılmasına katkı sağlamaktadır (Özpolat ve Karakuzu, 2018: 46-59). Bu durum, hem sağlık çalışanlarının hem de hizmet alanların motivasyonunu artırarak güven duygusunu pekiştirmektedir. Örneğin, online randevu alma ve tahlil sonuçlarının erişilebilirliği, daha hızlı yorumlanabilen manyetik rezonans ve bilgisayarlı tomografi sonuçları ile daha etkin tedaviler gibi, sağlık alanında yenilikçi uygulamalar bireysel yenilikçiliğin ürünleridir. Ancak, sağlık sektöründe bireysel yenilikçilik eğilimi olan bireylerin oluşturduğu yeniliklerin sonuçlarına varmak genellikle uzun zaman alır, çünkü bu tür yeniliklerin risk düzeyi oldukça yüksektir (Taşıgit ve Torun, 2016: 140-150).

3.4.1. Sağlık Hizmetlerinde İnovatif Ürün ve Hizmetler

Teknolojik ilerlemeler, günlük yaşamda çeşitli değişikliklere yol açmaktadır. Bilim, sağlık, endüstri gibi alanlarda gerçekleştirilen inovasyonlar da teknolojik gelişmelerle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, yeniliklerin korunması amacıyla standartlar ve patentler önemli bir rol üstlenir. Özellikle, Çin yapay zeka (AI) teknolojisinde son yıllarda kayda değer ilerleme göstermiştir. Derwent Dünya Patentleri Endeksi (DWPI), 2010'dan bu yana AI patent başvurularının dünya çapında arttığını belirtmektedir. Yapay zeka, sağlık uygulamalarında doktorlara veri analizi ve tanı koyma, tedavi süreçlerinde büyük faydalar sunmaktadır. Örneğin, AI ve klinik karar destek sistemleri (KKDS) arasındaki işbirliği giderek popülerlik kazanmaktadır. AI destekli KKDS, doktorlara hasta bakımı sürecinde etkili karar verme konusunda yardımcı olur. Bu alandaki işbirliği projeleri arasında Tencent, CAS Otomasyon Enstitüsü ve Pekin Üniversitesi Halk Hastanesi gibi tıbbi kuruluşlar yer almaktadır. Bu projeler, kalp ve serebrovasküler hastalıklar için akıllı analiz sistemleri geliştirmiştir (Tencent, 2019: 108).

AI tabanlı video analiz teknolojileri, Parkinson hastalığında motor fonksiyonlarını değerlendirmede kullanılabilirken, baş ve boyun bölgesi radyoterapisi için yeni hedef organ yönlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Tıbbi teşhis, hemşirelik ve bakım, tıbbi cihazlar, veri arşivleme ve ilaçlar, Çin'deki AI patent veritabanında en sık bulunan beş kategoridir. Tıbbi teşhis ve hemşirelik/bakım, Çin'deki AI gelişiminin en aktif iki alanını temsil eder (Tencent, 2019).

Akıllı doktorların oluşturulması, tıbbi kayıtlar, konsültasyon kayıtları ve araştırma verileri gibi geniş ve çeşitli metin verileri kullanır. Doktorların teşhis verimliliğini artırmak ve büyük veri analizi için AI kullanımı, sağlık hizmetlerinde önemli fırsatlar sunar. Bu amaçla geliştirilen uygulamalar arasında:

Akıllı Triyaj: Hastalar, robotik cihazlar ve mobil uygulamalar aracılığıyla semptomlarını girerek hızlı ve doğru triyaj bilgileri elde edebilirler.

Akıllı Tıbbi Kayıt Yönetimi: Doğal dil işleme ve metin tanıma teknolojileri, tıbbi kayıtların yönetimini ve kullanımını kolaylaştırır.

Akıllı Risk İzleme: AI, doktorların teşhis ve tedavi planlarını izlemelerine yardımcı olur, yanlış tanı ve kaçırılmış teşhis riskini azaltır.

Akıllı İlaç: Dijital ve akıllı ilaç AR-GE çalışmaları, ilaç geliştirme sürecini hızlandırır ve maliyeti azaltır.

Akıllı Kullanıcılar: Kişiyi özel sağlık bilgilerinin dağıtımını ve kişisel sağlık verilerinin yönetimini kolaylaştırır.

Sağlık BT çözümlerine örnek olarak, mobil kalp monitörleri, giyilebilir göğüs pompaları, "giyilebilir alkol bazlı jel" dağıtıcılar ve donör karaciğerlerin depolanmasını sağlayan cihazlar sayılabilir. Bu yenilikler, sağlık hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmayı hedefler. Sağlık ihtiyaçlarının öngörülmesi ve veri yönetimi, teknoloji ve BT altyapısının güçlendirilmesiyle mümkündür. Hastaların yenilik süreçlerine dahil edilmesi, inovasyonun hızını artırabilir.

3.4.2. Sağlık Hizmetlerinde İnovasyon Yönetimi

Sağlık hizmetlerinde inovasyon yönetimi sağlık hizmeti sunumunda en ufak bir hata dahi insan hayatını riske atabilir. Bu durum, sağlık kuruluşlarında inovasyonun zorlaştığı algısına neden olabilir. Fakat tıbbi ilerlemelerin, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon süreçlerine entegrasyonu, inovasyonu tetikler. Aynı zamanda, hemşirelik, biyomedikal, teknik, otelcilik ve destek hizmetleri gibi çeşitli alanlardaki yeni uygulamalar ve gelişmeler, yönetim süreçlerinde inovasyonu beraberinde getirebilir (Aksay ve Orhan, 2013:11). Literatür incelendiğinde, sağlık kuruluşlarının ve hatta devletlerin sağlık alanında büyük inovasyonlar gerçekleştirdiği görülmektedir. Örneğin, İngiltere'de kronik hastalıkların yönetimi için düşünülen "sanal hasta odası" fikri, uzun süreli ve benzer bakım ihtiyacı olan hastaların, evde hastane odası olarak tasarlanmış bir ortamda bakılmasını önermektedir (Schnarr vd., 2015: 51). Amerika Birleşik Devletleri'ndeki birçok hastanede de çeşitli alanlarda inovasyon çalışmaları sürmektedir. Bu çalışmalar, bazı hastane ve sağlık sistemlerinin Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanmasını sağlamıştır (Duarte vd., 2014: 21). Bu inovasyonlarla ilgili örnekler Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Kazanan Sağlık İnovasyonları

Hastane veya Sağlık Sistemi	İnovasyon
Heartland Health	Klinik sonuçların paylaşımı, bakım standartlarının devamlılığı ve maliyetlerin iyileştirilmesi ile sonuçlanan elektronik kayıt teknolojisi konusunda inovasyon gerçekleştiren ülkedeki ilk bölgesel merkez olmuştur.
Saint Luke's Health System	E-bakım sistemi içerisinde tele-eczacılık (e-ilaç) sistemini oluşturmuştur.
South Central Foundation	Psikiyatrik tedavide video konferans uygulamalarını başlatmıştır.
Poudre Valley Health System	Hasta ve aileleri için bakım ve konforu hedefleyen bir dizi yenilikler yapmıştır. Bunlar normal hizmetlerin dışında kişilerin isteğine bağlı olarak sunulan hizmetlerdir. Hastanın bulunduğu yerden kayıt ve çıkış işlemlerini yapması, duş ve soyunma odaları, tam donanımlı mutfak imkanı ve ailelerin kullanımı için şifa bahçelerinin oluşturulması bu yeniliklerden bazılarıdır.
Mercy Health System	30 dakikada acil bakım hizmeti sağlama vaadinde bulunmuştur.

Kaynak: Duarte N. vd., (2014). Managing Innovation in Hospitals and Health Systems: Lessons from the Malcolm Baldrige National Quality Award Winners, *International Journal of Healthcare Management*. Vol:7, No:1. 21-34.

Sağlık alanının geniş etki alanı göz önünde bulundurulduğunda, sağlık inovasyonlarının sağlıkla ilgili tüm paydaşları etkilediği görülmektedir. Omachonu ve Einspruch (2010), sağlık inovasyonlarının beş ana paydaşı olduğunu belirtmekte ve her bir paydaşın sağlık inovasyonundan farklı beklentileri, talepleri ve ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır. Tablo 10'da sağlık inovasyonunun paydaşları ve bu paydaşların beklenti, istek ve ihtiyaçları özetlenmektedir.

Tablo 10**Sağlık Hizmetleri İnovasyonunun Paydaşları ve Beklentileri**

Paydaşlar	Beklenti, İstek ve İhtiyaçlar
Sağlık Profesyonelleri	Geliştirilmiş klinik sonuçlar, iyileştirilmiş tanı ve tedavi yöntemleri
Hastalar	Geliştirilmiş hasta deneyimi, gelişmiş fizyolojik refah, bekleme süresinin kısalması, gecikmenin azalması
Sağlık Kurum ve Kuruluşları	İç operasyonların artırılmış verimliliği, maliyet düşürme, israf önleme, artan verimlilik ve kalite, sonuçların iyileştirilmesi
Düzenleyiciler (Devlet, Finansörler vs.)	Azaltılmış riskler ve artan hasta güvenliği
Yenilikçi Kurum ve Kuruluşlar	Kârlılık, sonuçların iyileştirilmesi

Kaynak: Omachonu, V. K. ve Einspruch, N. G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15(1):1-20.

Yerel yönetim ve katılımcı yönetim anlayışı, birçok inovasyon teorisi ve politikasında önerilmiş olmasına karşın, pratikte dominant bir yönelim olarak yukarıdan aşağıya doğru trendlerin devam ettiği gözlemlenmektedir. Aşağıdan yukarıya inovasyon yaklaşımları, alternatif bir inovasyon teorisini ve uygulamasını zorunlu kılmaktadır. Ancak, inovasyon süreçlerinin aşağıdan yukarıya dinamiklerini inceleyen uygulamalı araştırmaların sayısı sınırlıdır. Bu bağlamda, hastalar, akran destek grupları, toplum temelli kuruluşlar ve yerel katılımcılar, sağlık kuruluşları içerisinde önemli aktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut çalışmalar, sağlık hizmetleri yöneticilerinin ve üst düzey sağlık personelinin, hastaların ihtiyaçlarına ve karşılaştıkları zorluklara nasıl daha etkin yanıt verebilecekleri hakkında detaylı bilgi sunmayı amaçlamaktadır (Darzi 2016: 12).

Sağlık kuruluşlarında ön hizmet noktasında çalışan personelin, sağlık sistemlerinde iyileştirme veya değişiklik önerme kapasitesine sahip olduklarını düşünmeme

eğilimleri bulunmaktadır. Geleneksel yukarıdan aşağıya değişim mekanizmalarının aksine, tabandaki yenilikçi fikirler, ön hizmet noktasındaki bireylerin görüşlerinin işitilmesine olanak tanımaktadır. İngiltere'de Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS) tarafından hayata geçirilen ve sağlık sisteminde değişiklik yapma konusunda personeli "taahhütler" vermeye teşvik eden "NHS Değişim Günü" girişimi, bu bağlamda dikkate değer bir örnektir. 2013 yılında, ön hizmet personelinin katılımı ve enerjisi ile 189.000'e yakın taahhüt kaydedilmiştir. Şimdiye kadar gerçekleştirilen sağlık hizmeti iyileştirme girişimleri, çoğunlukla yukarıdan aşağıya stratejilere dayalı olarak şekillenmiştir (NHS, 2013; Darzi vd, 2016, 12). Politika ve sosyal bilimler literatüründeki bulgular, yerinden yönetim ve katılımcılığı desteklemesine rağmen, pratik uygulamalar genellikle yukarıdan aşağıya yönlü bir yapı sergilemektedir. Bu durum, inovasyon yönetimi pratiklerindeki mevcut paradoksları ve bu paradoksların aşılması için alternatif yaklaşımların geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

BÖLÜM 4: YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde değerlendirmektir. Araştırma, dönüşümcü liderlerin örgütlerdeki bireysel inovatif faaliyetleri nasıl teşvik ettiğini, çevresel değişikliklere nasıl uyum sağladıklarını ve bu süreçte örgütlerin rekabet gücünü nasıl artırdıklarını derinlemesine incelemektedir. Bu bağlamda, çalışmanın temel hedefi, dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının bireylerin yaratıcılık, risk alma kapasitesi ve yenilikçi düşünme becerileri üzerindeki etkilerini analiz etmektir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Bakü'de bulunan bir özel hastane, bir devlet hastanesi, bir aile sağlığı merkezi ve bir üniversite hastanesinde görev yapan sağlık çalışanlarından (doktor, hemşire, idari personel, sağlık teknisyeni ve diğer sağlık personeli) oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 194 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla, evreni bilinen örneklem formülü kullanılmıştır.

Örneklem sayıları aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır.

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

N: Örneklem alınacak birey sayısı

T: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

P: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı

Q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı

D: Olayın gerçekleşme olasılığına göre kabul edilen örneklem hatası

Toplam Evren için hesaplanan örneklem sayısı;

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5)}{0,08^2} = 146$$

T değeri, %95 güven aralığı için $t=1.96$ olarak alınmıştır.

İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı $P=0.5$ olarak kabul edilmiştir.

Kabul edilen örnekleme hatası $D=0.08$ olarak belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, gereken örneklem büyüklüğü 146 olarak hesaplanmıştır. Çalışma 194 sağlık çalışanı ile yapıldığından evreni temsil etme gücüne sahiptir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan tanımlayıcı araştırma tekniği kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma, belirli bir durumu, olayı veya olguyu sistematik ve ayrıntılı bir şekilde tanımlamak amacıyla kullanılan bir yöntemidir. Bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkilerini belirlemek için anketler ve ölçekler gibi nicel veri toplama araçları kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar için araştırmacı tarafından hazırlanan gönüllü onam formu kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların kişisel bilgilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan form kullanılmıştır. Veriler online olarak toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak Neşe Türk Kılıç ve Seda Kumrunun 2021 yılında “Dönüşümcü liderlik ölçeği geçerliliğinin sağlık çalışanları örnekleminde incelenmesi ” ve Ceyda Ovacı , Ezgi Yıldırım Saatçi 2020 yılında “Bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçümlemesi: Ölçek uyarlama çalışması” konulu makale çalışmalarında geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler toplamda 53 madde ve 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li likert tipinde 1- Hiçbir zaman , 2- Çok nadir, 3- Bazen, 4- Çoğu zaman, 5- Her zaman şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

4.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada, 194 katılımcının anket yanıtları SPSS for Windows 25.00 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem grubunun frekans analizi ile demografik özellikler ve çalışma yaşamına ilişkin tanımlayıcı bilgiler, yüzdelik oranlarla birlikte tablolarda sunulmuştur. Anket formunda yer alan Dönüşümcü Liderlik ve Bireysel İnovasyon ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilerek, örnekleme geçerliliği ve güvenilirliği Cronbach’s alpha, Birleşik Güvenilirlik (CR) ve Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerleri hesaplanarak

değerlendirilmiştir. Değişkenler arasında ayırıştırıcı geçerlilik (discriminant validity) analizi yapılarak, yapısal eşitlik modellemesi için değişkenler arası ayrışmanın yeterliliği araştırılmıştır. Dönüşümcü Liderlik değişkeninin, Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarına etkisi gizil değişkenlerle yol analizi modeli ile incelenmiştir.

4.5. Araştırmanın Soruları

Hipotez 1: Dönüşümcü liderlik bireysel inovasyon yetkinlikleri ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 2 : Dönüşümcü liderlik, bireysel inovasyon yetkinliklerinin yaratıcılık boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 3: Dönüşümcü liderlik, bireysel inovasyon yetkinliklerinin eleştirel düşünme boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 4: Dönüşümcü liderlik, bireysel inovasyon yetkinliklerinin girişkenlik boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 5: Dönüşümcü liderlik, bireysel inovasyon yetkinliklerinin takım çalışması boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

Hipotez 6: Dönüşümcü liderlik, bireysel inovasyon yetkinliklerinin ağ kurma boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, sadece Bakü'deki çeşitli kuruluşlarda (bir özel hastane, bir devlet hastanesi, bir aile sağlığı merkezi ve bir üniversite hastanesi) görev yapan sağlık çalışanlarını(doktor, hemşire, idari personel, sağlık teknisyeni ve diğer sağlık personeli) içermektedir. Bu nedenle, bulguların genellikle sağlık sektörüne özgü olabileceği ve diğer sektörlerdeki çalışanlar için genelleme yapmanın sınırlı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan 194 katılımcı ile sınırlı bir örnekleme dayanmaktadır. Bu durum, elde edilen bulguların genellemesini kısıtlayabilir ve daha büyük bir örneklemin kullanılmasıyla daha güvenilir sonuçların elde edilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Veriler, 19 Nisan 2024 ile 10 Mayıs 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Bu süreç, belirli bir zaman dilimine sınırlı kalmıştır. Araştırma, ölçekler yardımıyla toplanan verilerle

sınırlıdır. Bu, katılımcıların cevaplarının ölçeklendirilmiş sorularla sınırlı kaldığı anlamına gelir ve derinlemesine görüşmeler veya odak grupları gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmaması sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bu sınırlılıklar, çalışmanın sonuçlarını ve genellenebilirliğini etkileyebilir. Dolayısıyla, gelecekteki araştırmaların bu kısıtlılıkları dikkate alarak daha kapsamlı ve genel geçer sonuçlara ulaşması önemlidir.

4.7. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçekler yardımıyla toplanan veriler, detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu incelemeler sonunda elde edilen sonuçlar, verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar, araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

4.7.1. Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri, çalışmanın kapsamı ve geçerliliği açısından önemli bilgiler sunmaktadır. Bu başlık altında, katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, çalıştıkları kurumdaki görevleri, meslekleri ve çalıştıkları kurumlar gibi temel demografik veriler detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu veriler, örneklemin çeşitli demografik kategorilere nasıl dağıldığını göstererek, araştırmanın bulgularının genellenebilirliği ve farklı gruplar arasındaki potansiyel farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olur. Demografik değişkenler, katılımcıların tutum, davranış ve algılarında farklılık yaratabilecek önemli faktörler olup, bu tür bilgilerin analizi, araştırmanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlar. Bu nedenle, çalışmaya katılanların demografik özelliklerinin ayrıntılı bir şekilde sunulması, araştırmanın metodolojik sağlamlığı ve bulgularının yorumlanması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu demografik bulgular aşağıda verilmiştir :

Tablo 11
Örnekleme Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	122	62,9%
	Erkek	72	37,1%
Yaş grubu	18-25	151	77,8%
	26-35	27	13,9%
	36-45	10	5,2%
	45 ve üzeri	6	3,1%
Eğitim düzeyi	İlköğretim	10	5,2%
	Lise	22	11,3%
	Önlisans	20	10,3%
	Lisans	83	42,8%
	Yüksek lisans	44	22,7%
	Doktora	15	7,7%

Katılımcıların cinsiyet dağılımında %62,9 kadın , %37,1 erkek olmak üzere dağılım gösterdiği bulunmuştur. Yaş gruplarında 18-25 grubu oranı %77,8, 26-35 grubu oranı %13,9, 36-45 grubu oranı %5,2, 45 ve üzeri grubu oranı %3,1 olmak üzere yoğunluk göstermiştir. Katılımcıların eğitim durumları örnekleme ilköğretim %5,2, lise %11,3, ön lisans %10,8, Lisans %42,8, Yüksek lisans %22,7 ve doktora mezunu %7,7 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12**Örnekleme Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı**

		n	%
Çalıştığı kurum	Devlet hastanesi	38	19,6%
	Özel hastane	31	16,0%
	Üniversite hastanesi	43	51,9%
	Aile sağlığı merkezi	82	42,3%
Meslek	Doktor	48	24,7%
	Hemşire	19	9,8%
	Sağlık teknisyeni	21	10,8%
	İdari personel	31	16,0%
	Diğer	75	38,7%
Çalışma yılı	0-3 yıl	141	72,7%
	4-7 yıl	0	0,0%
	8-11 yıl	11	5,7%
	12-15 yıl	31	16,0%
	16-19 yıl	4	2,1%
	19 yıldan fazla	7	3,6%

Örnekleme devlet hastanesinde çalışan % 19,6, özel hastanede çalışan % 16,0, üniversite hastanesinde çalışan % 51,9, aile sağlığı merkezinde çalışan % 42,3 oranındadır. Katılımcıların % 24,7'si doktor, %9,8'i hemşire, % 10,8'i sağlık teknisyeni ve % 16,0' ise idari personeldir. Katılımcıların mevcutta çalıştığı kurumdaki yöneticisi ile çalışma yılı gruplarında ise 0-3 yıl %72,7, 8-11 yıl % 5,7, 12-15 yıl % 16,0, 16-19 yıl % 2,1 ve 19 yıldan fazla % 3,6 olduğu anlaşılmaktadır.

4.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde örnek büyüklüğü arttıkça, özellikle 200'den büyük örneklerde Ki-Kare (x^2) değerinin yüksek çıktığı ve Ki-Kare (x^2) testinin istatistiksel anlamlılık düzeyinin düşük olduğu gözlemlenmektedir (Bollen, 1989: 256). Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirmesinde ve genel olarak test edilen modellerin uygunluğunun belirlenmesinde, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki-Kare (x^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisindeki değerler incelenerek karar verilmiştir (Nuran Bayram, 2013: 71).

Tablo 13

Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,95
SRMR	$\leq 0,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$
RMSEA	$\leq 0,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$

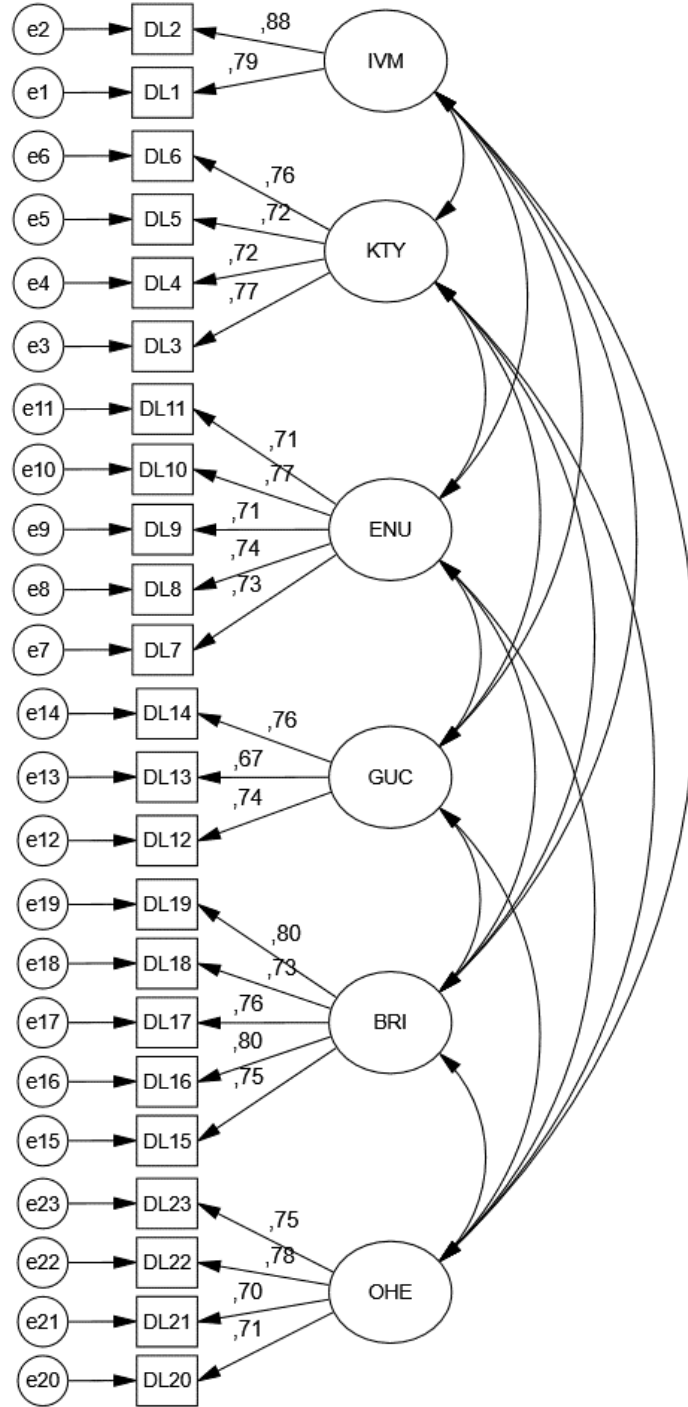
Kaynak : CEM, H. Meydan. (2011). Yapısal Eşitlik Modellenmesi Amos Uygulamaları. Birinci Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 182. 37.

4.8.1. Dönüşümcü Liderlik (DL) Doğrulayıcı faktör analizi

Literatürde kullanılan 23 maddeli ve 6 boyutlu Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde, tüm maddeler için faktör yüklenimlerinin ($FY > 0.50$) olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle analizden elenen madde bulunmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, literatürde yer aldığı şekliyle 23 maddenin tamamıyla sonuçlandırılmıştır. Analizde faktör yüklenimi için standart değerlerin ($,67 : ,88$) aralığında olduğu belirlenmiştir.

Şekil 2

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı



Doğrulayıcı faktör analizinde model indeks değerleri, ($P < 0.05$) olmak üzere, χ^2 (475.463) ve χ^2/df (2.211) olarak bulunmuş, bu da doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum indeks değerleri GFI (,924) ve CFI

(,938), SRMR (,0654), RMSEA (,0780) kabul edilebilir aralıklar dahilinde bulunduğundan, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yüklenimleri ve anlamlılık değerleri tablo4'te yer almaktadır.

Tablo 14

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (DL) Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

Boyut		İtem	Estimate	Std. estimate.	Z	P
IVM	→	DL1	1,000	,786		
IVM	→	DL2	1,084	,875	11,928	***
KTY	→	DL3	1,000	,773		
KTY	→	DL4	1,014	,723	10,583	***
KTY	→	DL5	,997	,718	10,500	***
KTY	→	DL6	,993	,757	11,191	***
ENU	→	DL7	1,000	,725		
ENU	→	DL8	1,120	,736	9,989	***
ENU	→	DL9	1,086	,713	9,672	***
ENU	→	DL10	1,215	,774	10,525	***
ENU	→	DL11	1,086	,710	9,622	***
GUC	→	DL12	1,000	,738		
GUC	→	DL13	,866	,666	9,268	***
GUC	→	DL14	,991	,756	10,627	***
BRI	→	DL15	1,000	,746		
BRI	→	DL16	1,032	,804	11,500	***
BRI	→	DL17	,988	,758	10,757	***
BRI	→	DL18	,982	,730	10,322	***
BRI	→	DL19	1,071	,795	11,350	***
OHE	→	DL20	1,000	,710		
OHE	→	DL21	,972	,699	9,160	***
OHE	→	DL22	1,121	,778	10,169	***
OHE	→	DL23	1,039	,751	9,833	***

***p<0,001 **p<0,01 Estimate:faktör yükü tahmin std. Estimate:faktör yükü standart Z:test tablo değeri

Ölçekte yer alan tüm maddelerin standart faktör yüklerinin (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p<0.05$) olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin araştırma örnekleminde geçerli olduğunu göstermektedir.

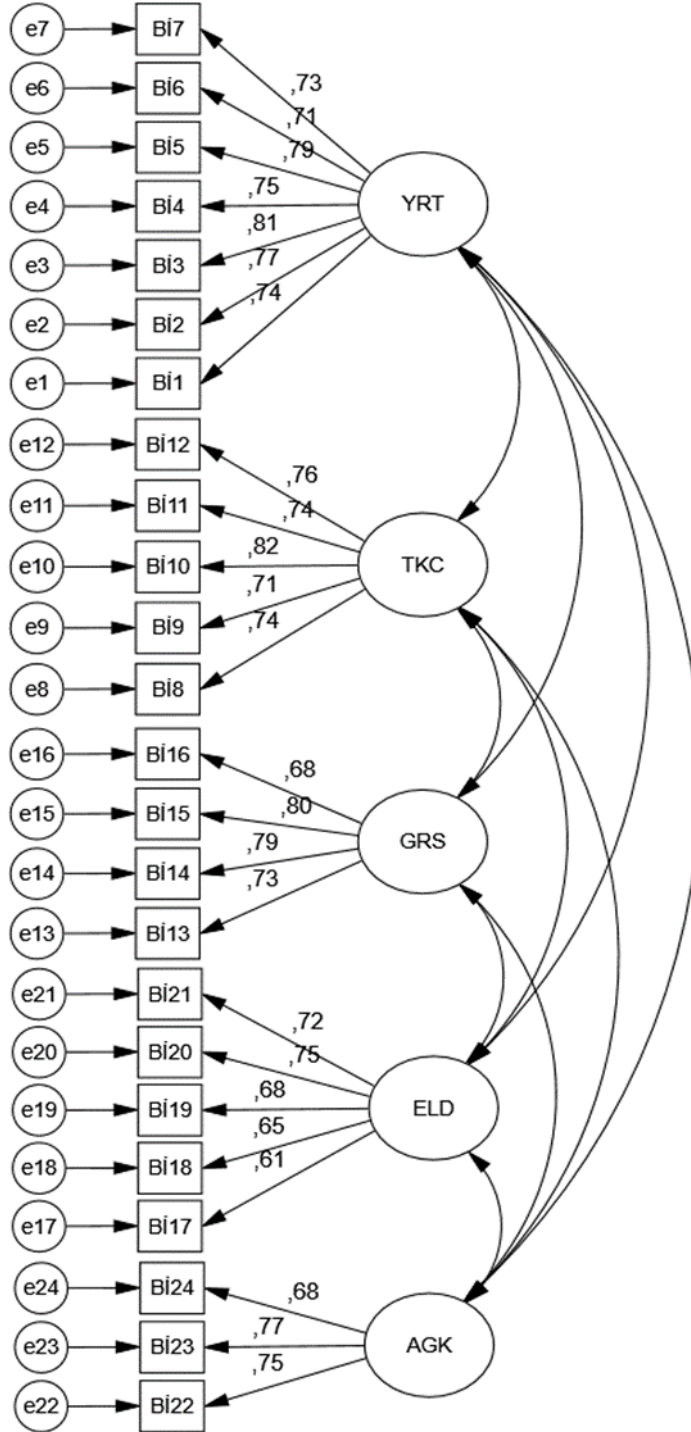
4.8.2. Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

24 maddeli ve 5 boyutlu olarak literatürde kullanılan Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin tamamı ($FY>0,5$) olduğundan analizden elenen madde olmamıştır. Analizde faktör yükü standart değerleri (,65; ,82) aralığında yer almakta olduğu görülmektedir.



Şekil 3

Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı



Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerleri, ($P < 0.05$) olmak üzere, χ^2 (482.939) ve χ^2/df (1.996) olarak bulunmuş, bu da doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum indeks değerleri GFI (.925), CFI

(,912), SRMR (,05704) ve RMSEA (,0720) kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığından, araştırma örneklemini için ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 15

Bireysel İnovasyon Ölçeği (BI) Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

Boyut		İtem	Estimate	Std. estimate.	Z	P
YRT	→	Bİ1	1,000	,743		
YRT	→	Bİ2	1,042	,769	10,821	***
YRT	→	Bİ3	1,006	,807	11,425	***
YRT	→	Bİ4	,921	,754	10,588	***
YRT	→	Bİ5	,969	,793	11,205	***
YRT	→	Bİ6	,921	,713	9,968	***
YRT	→	Bİ7	,960	,735	10,298	***
TKC	→	Bİ8	1,000	,742		
TKC	→	Bİ9	,970	,709	9,762	***
TKC	→	Bİ10	1,175	,817	11,366	***
TKC	→	Bİ11	,990	,741	10,229	***
TKC	→	Bİ12	1,093	,759	10,498	***
GRS	→	Bİ13	1,000	,726		
GRS	→	Bİ14	1,129	,788	10,565	***
GRS	→	Bİ15	1,116	,799	10,711	***
GRS	→	Bİ16	1,057	,680	9,096	***
ELD	→	Bİ17	1,000	,614		
ELD	→	Bİ18	1,063	,651	7,412	***
ELD	→	Bİ19	1,198	,682	7,677	***
ELD	→	Bİ20	1,326	,750	8,215	***
ELD	→	Bİ21	1,289	,717	7,961	***
AGK	→	Bİ22	1,000	,746		
AGK	→	Bİ23	1,064	,766	9,239	***
AGK	→	Bİ24	,922	,684	8,455	***

***p<0,001 **p<0,01 Estimate:faktör yükü tahmin std. Estimate:faktör yükü standart Z:test tablo değeri

Analizde yer alan maddelerin standart faktör yükleri (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Bireysel İnovasyon (BI) ölçeğinin örneklem için geçerli olduğu görülmektedir.

4.9. Ölçek alt boyutlarında uygulanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği

Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yüklerinden hesaplanmaktadır. Birleşik güvenilirlik değerinin ($CR\geq 0.70$) olduğu durumlarda, birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı kabul edilmektedir (Raykov, T., 1997: 173-184).

Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE\geq 0.50$) olması yeterlidir. Eğer tüm Birleşik güvenilirlik değeri ($CR\geq 0.70$) bulunursa ($AVE\geq 0.40$) olması da yeterli sayılır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekök sonucunun () aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olması gereklidir (C. Fornell 1981: 39-50).

Tablo 16

Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri

*** $p<0.001$ ** $p<0.01$ * $p<0.05$

Boyut	AO	SS	DL	YRT	TKC	GRS	ELD	AGK
Dönüşümcü Liderlik (DL)	3,53	,81	(,748)					
Yaratıcılık (YRT)	3,70	,84	,674**	(,759)				
Takım Çalışması (TKC)	3,66	,85	,610**	,711**	(,754)			
Girişkenlik (GRS)	3,67	,82	,581**	,716**	,725**	(,749)		
Eleştirel Düşünce	3,59	,76	,503**	,661**	,597**	,618**	(,684)	
Ağ Kurmak	3,43	,86	,428**	,401**	,428**	,565**	,593**	(,732)
Cronbach's Alpha (CA)			,955	,904	,8	,931	,813	,776
Composite reliability (CR)			,963	,905	,868	,836	,814	,775
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)			,560	,577	,569	,562	,469	,537

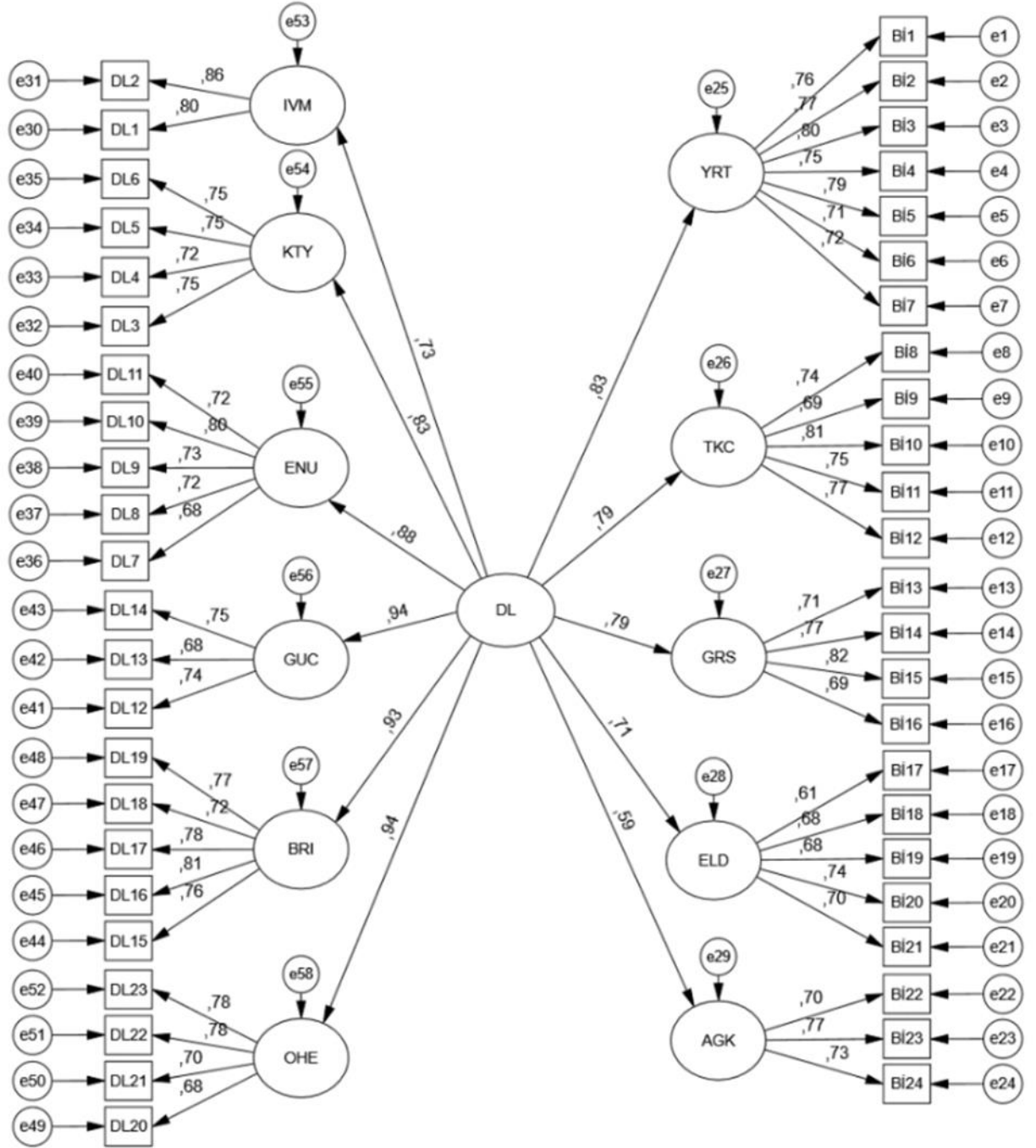
Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri şu şekilde belirlenmiştir: Dönüşümcü Liderlik ölçeği için toplam güvenilirlik değeri (,953), Bireysel İnovasyon ölçeği için ise (,948) bulunmuştur. Bu değerler her iki ölçeğin de "yüksek güvenilirlik" seviyesinde olduğunu göstermektedir. Bireysel İnovasyon Ölçeği alt boyutlarında güvenilirlik değerleri ise Yaratıcılık için (0,904), Takım Çalışması için (,867), Girişimcilik için (,931), Eleştirel Düşünce için (,813) olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ilgili alt boyutların da "yüksek güvenilirlik" düzeyinde olduğunu ifade etmektedir. Ancak, Ağ Kurma boyutunda güvenilirlik değeri (,776) olarak bulunduğundan, bu boyut "oldukça güvenilir" seviyededir. Birleşik güvenilirlik değerleri ise her iki ölçek ve alt boyut değişkenleri için ($CR \geq 0,70$) olduğundan, birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı belirtilmiştir. Tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin ($AVE \geq 0.50$) olması, yakınsama geçerliliği için gerekli şartın sağlandığını göstermektedir. Ayrışma geçerliliği için hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekök sonuçları parantez içinde verilmiş olup, bu değerlerin aynı satır ve sütunda yer alan korelasyon değerlerinden yüksek olması, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

4.10. Araştırma Modelinin Gözlenen Değerlerle Uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi

Araştırma modelinde, Dönüşümcü Liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeğinin alt boyutları olan Yaratıcılık, Takım Çalışması, Girişkenlik, Eleştirel Düşünce ve Ağ Kurma değişkenleri üzerindeki direkt etkisi incelenmiştir.

Şekil 4

Gizil Değişkenlerle Çoklu Regresyon Modeli Yol Analizi



Gizil değişkenlerle gerçekleştirilen yol analizi modelinde, model test değerleri ($p < 0.05$) χ^2 (2258.708) ve χ^2/df (2.208) elde edilmiştir, bu da modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Uyum indeks değerleri GFI (.903), CFI (.915), SRMR (.0546) ve RMSEA (.0790) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğundan, modelin

geçerli olduğu tespit edilmiştir. Modele ait regresyon parametreleri Tablo 7'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 17

Modelde Yer Alan Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi

Bağımsız	Bağımlı	Katsayı	S.katsayı	Z	P	Hipotez
DL	→ YRT	,974	,832	8,270	***	Kabul
DL	→ TKC	,831	,794	7,774	***	Kabul
DL	→ GRS	,742	,787	7,471	***	Kabul
DL	→ ELD	,577	,711	6,343	***	Kabul
DL	→ AGK	,585	,594	5,927	***	Kabul

Gizil değişkenlerle gerçekleştirilen yol analizi modelinde, direkt regresyon etkilerine göre, Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeğinin tüm alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bulguya dayanarak aşağıdaki çıkarımlar yapılabilir:

- Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarından Yaratıcılık boyutuna etkisi ($\beta=,832;p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik değişkeninin yükselmesi Yaratıcılık değişkenini arttırıcı yönde etkiler.
- Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarından Takım Çalışması boyutuna etkisi ($\beta=,794;p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik değişkeninin yükselmesi Takım Çalışması değişkenini arttırıcı yönde etkiler.
- Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarından Girişkenlik boyutuna etkisi ($\beta=,787;p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik değişkeninin yükselmesi Girişkenlik değişkenini arttırıcı yönde etkiler.
- Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarından Eleştirel düşünce boyutuna etkisi ($\beta=,711;p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik değişkeninin yükselmesi Eleştirel düşünce değişkenini arttırıcı yönde etkiler.

- Dönüşümcü liderlik değişkeninin Bireysel İnovasyon ölçeği alt boyutlarından Ağ kurmak boyutuna etkisi ($\beta=,594;p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dönüşümcü liderlik değişkeninin yükselmesi Ağ kurmak değişkenini artırıcı yönde etkiler.

Araştırmanın bulgularını göz önünde bulundurarak, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar, dönüşümcü liderliğin bireylerin inovasyon yetkinlikleri üzerindeki olumlu ve anlamlı etkilerini ortaya koymaktadır.



BÖLÜM 5: TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Liderlik ve bireysel inovasyon kavramları, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır ve bu çalışma, liderlik yaklaşımlarının bireylerin inovasyon yeteneklerini nasıl etkilediğini anlamak ve sağlık kuruluşlarında bu önemli değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını, Bakü'deki çeşitli sağlık kuruluşlarında (görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Nicel araştırma metotları kullanılarak toplanan veriler, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkisini değerlendirmek için analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit edilmistir ($\beta = 0,832$; $p < 0,05$). Bu sonuç, bireysel inovasyon yetkinliklerini artırmak için örgütlerin dönüşümcü liderlik stratejilerini benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerindeki bu etkisi, liderlerin vizyoner yaklaşımları ve yenilikçi fikirleri teşvik eden tutumları sayesinde mümkün olmaktadır. Bu liderler, açık bir vizyon sunarak ve bu vizyon doğrultusunda çalışanları yönlendirerek, bireylerin yaratıcı çözümler geliştirme yeteneklerini desteklemektedir (Afsar ve Umrani, 2019; Ng et al., 2020; Jiang ve Chen, 2018; Yi et al., 2019; Le, 2020). Liderlerin vizyoner yaklaşımları ve yenilikçi fikirleri teşvik eden tutumları, bireylerin yaratıcı çözümler geliştirme yeteneklerini destekler (Khalili, 2016).

Dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerinin takım çalışması boyutu ile pozitif ilişkili olduğu varsayılmıştır. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin takım çalışması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır ($\beta = 0,794$; $p < 0,05$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin takım dinamiklerini güçlendirerek, işbirliği ve kolektif problem çözme süreçlerini teşvik ettiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin takım çalışması üzerindeki bu olumlu etkisi, işbirliği ve iletişim süreçlerinin geliştirilmesine de katkıda bulunur. Dönüşümcü liderler, açık ve etkili iletişimi teşvik ederek, takım üyeleri arasında bilgi paylaşımını ve karşılıklı öğrenmeyi desteklerler. Bu, ekip içindeki güven duygusunu artırır ve üyelerin daha yaratıcı ve yenilikçi

düşünceler geliştirmelerine olanak tanır. Böylece, bireyler ekip içinde daha etkili ve yenilikçi çalışmalar yapabilmektedir (Jiang ve Chen, 2018).

Araştırmada, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerinin girişkenlik boyutu ile pozitif ilişkili olduğu hipotezi de desteklenmiştir ($\beta = 0,787$; $p < 0,05$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin, çalışanların risk alma ve yeni girişimlerde bulunma cesaretini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu liderler, çalışanlarına ilham vererek ve onları geleceğe yönelik cesur hedefler belirlemeye teşvik ederek, girişimcilik ruhunu güçlendirirler. Liderlik tarzı, bireylerin, liderlerinin desteği ve güveni sayesinde, kendi sınırlarını zorlayarak yenilikçi projelerde aktif rol almalarını teşvik etmektedir (Messmann vd., 2021).

Dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerinin eleştirel düşünme boyutu ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Araştırma sonuçları, bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,711$; $p < 0,05$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin çalışanların mevcut durumları sorgulamalarını ve alternatif çözüm yolları geliştirmelerini desteklemede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlerin bu bireysel odaklı yaklaşımı, çalışanların kendilerine olan güvenlerini artırır ve eleştirel düşünce süreçlerine daha aktif katılmalarını sağlar, açık ve ileriye dönük hedefler belirleyerek, çalışanların büyük resmi görmelerine ve bu doğrultuda düşünmelerine yardımcı olurlar. Eleştirel düşünme becerileri, bireylerin inovatif çözümler üretmelerine katkıda bulunmaktadır (Zhang vd., 2018).

Son olarak, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerinin ağ kurma boyutu ile pozitif ilişkili olduğu hipotezi de araştırma tarafından desteklenmiştir ($\beta = 0,594$; $p < 0,05$). Bu bulgu, dönüşümcü liderlerin, bireylerin profesyonel ağlarını genişletmelerine ve bu ağlar aracılığıyla yeni bilgi ve kaynaklara erişim sağlamalarına yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu durum, bireylerin inovatif fikirlerini hayata geçirmede daha etkin olmalarını sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, açık iletişim ve işbirliği kültürünü teşvik ederek çalışanların farklı profesyonel ağlara katılmalarını desteklerler. Bu liderler, çalışanların kendi alanlarındaki uzmanlarla ve farklı disiplinlerden profesyonellerle bağlantı kurmalarını sağlar, bu da bilgi paylaşımını ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Dönüşümcü liderliğin teşvik edilmesi, örgütsel başarı, bireysel inovasyon ve rekabet avantajı açısından kritik bir

strateji olarak değerlendirilmektedir. Bu da, bireylerin inovatif fikirlerini hayata geçirmeye daha etkin olmalarını sağlamaktadır (Ng vd., 2020).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinliklerinin tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Yaratıcılık, takım çalışması, girişkenlik, eleştirel düşünce ve ağ kurma yetkinlikleri, dönüşümcü liderlik tarzı ile önemli ölçüde güçlenmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkararak, yenilikçi düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştiren bir liderlik tarzıdır. Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda elde edilen sonuçlar, bu liderlik yaklaşımının çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini, takım dinamiklerini, girişimcilik ruhunu, eleştirel düşünme becerilerini ve profesyonel ağ kurma yetkinliklerini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular, sağlık sektöründe liderlik stratejilerinin ve yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Sağlık kuruluşlarında dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının teşvik edilmesi ve liderlerin bu nitelikleri geliştirmesi, sağlık çalışanlarının bireysel inovasyon yetkinliklerini güçlendirebilir ve sektördeki rekabetçi dinamiklere daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı olabilir.

Öneriler

Bu araştırmanın bulgularına ve sınırlılıklarına dayanarak, gelecekteki çalışmalar ve uygulamalar için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Geniştirilmiş Örneklem ve Sektörler: Gelecek araştırmalar, farklı sektörler ve daha geniş coğrafi bölgelerdeki örneklemeleri içerecek şekilde genişletilmelidir. Bu, bulguların genellizabilitesini artıracak ve dönüşümcü liderliğin farklı bağlamlardaki etkilerini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır .

Uzunlamasına Çalışmalar: Kesitsel tasarım yerine, uzunlamasına çalışmalar tercih edilmelidir. Bu, dönüşümcü liderliğin uzun vadeli etkilerini ve inovasyon yetkinliklerinin gelişimini izlememizi sağlayacaktır .

Kültürel Karşılaştırmalar: Farklı kültürel bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalar, dönüşümcü liderliğin etkilerinin kültürel farkındalık ve duyarlılık çerçevesinde değerlendirilmesine yardımcı olacaktır .

Niteliksel Araştırmalar: Niteliksel araştırma yöntemleri, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkilerini derinlemesine anlamamıza olanak tanıyacaktır. Görüşmeler ve vaka çalışmaları, liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesini sağlayabilir .

Liderlik Eğitimi ve Gelişimi: Örgütler, dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmek için eğitim ve gelişim programları oluşturmalıdır. Bu, liderlerin inovasyonu teşvik eden ve destekleyen davranışları benimsemelerine yardımcı olacaktır .

Bu öneriler, dönüşümcü liderliğin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamızı ve bu etkileri en üst düzeye çıkarmamızı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Afsar, B., ve Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Ağlargöz, O. (2012). Yetki, Güç ve Liderlik. C. Koparal içinde, Yönetim ve Orgaizasyon-1 : 40- 65. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. *Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* , 1 (2), 86-115.
- Akalın, E. (2009). Enfeksiyon Hastalıkları ve İnovasyon, <http://saglikekonomisi.omegacro.com/enfeksiyon-hastaliklar-ve-inovasyon>(Erişim tarihi: 15 nisan 2024)
- Akalın, Ş.H. (2007). *Innovation, inovasyon: yenileşimi*. Ankara: Türk Dil Kurumu. 483-487.
- Akat, İ.,Budak, G. Ve Budak, G.(1994). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.
- Aksay, K. ve Orhan, F. (2013). Hastane Hizmetlerinde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3):10-23.
- Aksel, İ. (2010). *Liderlik Teorileri*. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon
- Al-Ansari, Y. D. Y. (2014). *Innovation practices as a path to business growth performance: a study of small and medium sized firms in the emerging UAE market* [Doktora tezi], Southern Cross University.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public money and management*, 25(1), 51-56.
- Alioğulları, Z. D. (2019). Liderin Politik Becerisi, Lider - Üye Etkileşimi, Etik Liderlik ve Bazı İş Sonuçları arasındaki ilişkiler[Basılmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,. Erzurum.
- Allix, N. M. (2000). Transformational leadership: democratic or despotic?. *Educational Management & Administration*, 28(1), 7-20.

- Alshamsi, S., Isaac, O., Ameen, A., Nusari, M., ve Khalifa, G. S. (2020). Impact of transformational leadership on organizational innovation among government employees. *Test Engineering and Management*, 82, 14783-14794.
- Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2(1).
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Arafat, A. (2017). Kurum kültürü ve dönüştürücü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.
- Arun, K., (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşım Bilgi Kültürü İlişkisi*, [Yayınlanmamış doktora tezi], Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- Avlonitis, G. J. Kouremenos, A. ve Tzokas, N. (1994), Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: *project innovstrat*, *European Journal Of Marketing*, 28(11), 5-28.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aycan, Z.ve Kanunga, R. N.ve Mendonça, M. (2016). *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. (Çev: Aylin Kayapalı), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, M. Eğitim Yönetimi . Hatipoglu Yayınları. Ankara, 1994 Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: *Pegem A Yayıncılık*.
- Aykanat, Z., ve Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik Ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 829-857.
- Aysel, L., (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*, [Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Bakırcıoğlu, R. (2012). Ansiklopedik Eğitim ve Psikoloji Sözlüğü. Ankara: *Anı yayıncılık*.
- Balasubramanian, V. (1995). Organisatioonal Learninig and Information Systems, <http://cis.gsu.edu/dmcdonal/organ.htm>.(Erişim tarihi: 18 nisan 2024)
- Bertels, T. (1996). Organisational Learning. *Knowledge Management and Intellectual Capital*.
- Bobek, D. D. — Hageman, A. — Radtke, R. (2010). The Ethical Environment of Tax Professionals: Partner and Non-Partner Perceptions and Experiences, *Journal of Business Ethics*, 92 (4) (April)
- Bogardus, E. S. (1934). *Leaders and leadership*.
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzı" Nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Boyacı, Ş. D. ve Atalay, N. (2016). A scale development for 21st century skills of primary school students: a validity and reliability study. *International Journal of Instruction*, 9(1), 133-148.
- Böttcher, K. S. (2019). 21st-century skills of marketing employees in the Netherlands: Examining marketing employees' level of 21st-century skills and how work-related factors influence them [Yüksek Lisans Tezi]. University of Twente.
- Burmaoğlu, S., ve Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 66(04), 1-20.
- Burns, M. G., (1978) *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Butter, R.,Van Beest, W. (2017), *Psychometric Validation Of A Tool For Innovation Competencies Development And Assesment*,
- C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of marketing research*, pp. 39-50, 1981.

- Cem, H. Meydan. (2011). Yapısal Eşitlik Modellenmesi Amos Uygulamaları. Birinci Baskı. Ankara: *Detay Yayıncılık*, s.182. 37.
- Cengiz, H., Kaya, C., Ekin, M., Yeşil, A., ve Yaşar, L. (2012). Management of incidental adnexal masses on caesarean section. *Nigerian Medical Journal: Journal of the Nigeria Medical Association*, 53(3), 132.
- Certo, S. ve Certo, S.T. (2006). Modern Management,(10th ed.). New Jersey: *Prentice Hall*.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme* [Basılmamış Doktora Tezi]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Chung,H.K.(1987). *Management-Critical Success Factors*, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Collins, J.C. ve Porras, J. I. (1999). “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak.” Değişim. (Çev: Meral Tüzel), İstanbul: *MESS Yayını*
- Cooper, R. G. (2005a). Product Leadership. USA: *Basic Books*.
- Coupé, V. M. H., Berkhof, J., Bulkman, N. W. J., Snijders, P. J. F., ve Meijer, C. J. L. M. (2008). Age-dependent prevalence of 14 high-risk HPV types in the Netherlands: implications for prophylactic vaccination and screening. *British journal of cancer*, 98(3), 646-651.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 2, 1-18.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). ‘Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması’, *Süleyman Demirel Üniversitesi,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3Ss.49-66
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.

- Daft, R.L.(1997). Management(4th Ed.). Orlando: The Dryden Press.Kanungo, R.M. ve Mendace, M.(1996).*Ethical Dimension of Leadership, Thousand Oaks CA*.
- Daft, R.L.(2000). Management(5th Ed.). *Orlando: The Dryden Press*.
- Darzi, L., Parston, G. and Harris, M. (2016) . *Globul Diffusion in Healthcare Innovation Making the Connections Report of the GDHI Working Group*, 2016.
- Day-Duro, E., Lubitsh, G., ve Smith, G. (2020). Understanding and investing in healthcare innovation and collaboration. *Journal of Health Organization and Management*.
- Dinler S., A. M. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. ve Dougherty, T.M.P. (2014). Managing Innovation in Hospitals and Health Systems: Lessons from the Malcolm Baldrige National Quality Award Winners, *International Journal of Healthcare Management*. Vol:7, No:1. 21-34.
- Durna, U. (2002). Yenilik yönetimi. *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Efil, İ. (1999).İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,(6. baskı). İstanbul: *Alfa Basım*
- Ekşili, N. (2019). *Pozitif Liderlik Model* [Basılmamış Doktora Tezi] . Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı,. Burdur.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., ve Karaata, S. (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri: Türkiye için bir model önerisi. *TUSİAD Yayınları*.
- Eraslan, L., (2004). ‘Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi,Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi’, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162.
- Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- Erçetin, Şule. Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: *Nobel Yayıncılık*, 2000.
- Eren, E. (2010).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,(12. baskı). *İstanbul: Beta Yayınevi*.

- Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon(3. baskı). *İstanbul: Beta Basım. Yayın No:596.*
- Etkisinin Türkiye Açısından İncelenmesi: Mekansal Ekonometrik Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (50), 95-120.
- Eveleens, C. (2010). *Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. Science*, 800(2010), 900.)
- Fajana, S. (2002). Human resource management: An introduction. Lagos: *Labofin and Company*.for Work in the 21st Century. In B.M. Staw ve R.M. Sutton (Eds.), *Research in*
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (19), 53-70.
- Francis, D. And J. Bessant (2005) ‘*Targeting innovation and implications for capability development*’, *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Freser, M., FAY, D., (2001), *Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept*
- Fromm. E. (2002). Yaratıcılık. (Çev: Ayda Yörükan), Ankara: *T.İş Bankası Kültür Yayını.*
- George, J. M. ve Jones, G R. (1995). *Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Girgin, M. (2015). “Örgütsel Öğrenme Kapasitesi İle İnovasyon Eğilimi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma” [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.
- Görker, N., ve Erdil, O. (2018). İnovasyon sürecinde örgütü girişimsel ve öğrenme odaklılığa yönlendirmede dönüştürücü liderlik tarzının etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 115-129
- Graham-Leviss, K. (2016). The 5 skills that innovative leaders have in common. *Harvard Business Review*.

- Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve liderlik. Savunma Sanayii Gündemi (Ekim). <https://docplayer.biz.tr/4067945-Inovasyon-ve-liderlik.html> sayfasından erişilmiştir. Güncel Yaklaşımlar (s. 33-61). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, M. (2013). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları. 10. Baskı.
- Gürsel, M. (2014). Yönetime Çağdaş Yaklaşımlar. Konya: Çizgi Kitapevi Yayını.
- Gürsel, M. (2015). Örgüt Sosyolojisi. Ankara: Pegem Akademi.
- Gürsel, M. (2018). Liderlik etmenin temel ilkeleri. Eğitim Yayınevi.
- Gürsel, M. (2013). Yönetime Yeni Bakışlar. Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Güvenç, B. (1976). İnsan ve Kültür. Ankara: Remzi Kitapevi.
- Halvorsen, K. (2013). Team decision making in the workplace: A systematic review of discourse analytic studies. *Journal of Applied Linguistics & Professional Practice*.
- Hamel, G., and C. Prahalad. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994
- Hansen, M. T., ve Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.
- Hellriegel, D. Ve Slocum, J. W. (1992). Management, Addison-Wesley Publishing Co.
- Herbig, P., ve Dunphy, S. (1998). Culture and innovation. *Cross Cultural Management*, 5(4), 13-21.
- Hickman, G. Robinson . “Transforming Organizations to Transform Society” *Kellogg Leadership Studies Project Working Papers*, 1997
- Hodgetts, R.M. And Luthans, F., (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*, McGraw Hill/Irwin Publish, New York.
- House, R.J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5–16.

- Ilsever, J. ve Ilsever, O. (2016). Does transformation leadership promote innovation practices in ecommerce, *Business Studies Journal*, 8(2), 30-35.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., ve Taş, S. (2009). Relation of social norms and leadership behavior: an empirical study. *Süleyman Demirel University the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 14(2), 1-23.
- Jacobsen, C. ve House, R.H. (2001). Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and tests, *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jamrog, J., Vickers, M., ve Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *People and Strategy*, 29(3), 9.
- Jassawalla, A. R., ve Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product innovation processes. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 42- 54.
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy* , 1 (1), 51-55.
- Jiang, Y., ve Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847.
- Kalay, F., ve Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 36-63.
- Kalfaoğlu, Ö. Ü. S. (2022). *Hafif Liderlik*. Aktüel Perspektiflerle İnsan Kaynakları Yönetimi, 77.
- Karcioğlu, F. ve Kaygın, E. (2013) “Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5): 99-111.
- Karip, Emin. “Dönüşümcü Liderlik” Eğitim Yönetimi. Yıl:4, Sayı:16, Ankara:Pegem Yayıncılık, Güz 1998.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management decision*, 54(9), 2277-2293.

- Kılıç, M. E., ve Koçyiğit, A. (2017). Sosyal Sermayenin İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Türkiye Açısından İncelenmesi: Mekansal Ekonometrik Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (50), 95-120.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, [Basılmamış Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı., Malatya
- Kılınç, M. (2009). Etkin Liderlik, İstanbul: *Kariyer Yayıncılık*
- Kirby, P. C., Paradise, L. V., ve King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5), 303-311.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği,(11. baskı). İstanbul: *Arıkan Yayınları*.
- Kofman, F.veSenge, P. (1994). *The Heart of Learning Organisations*, *Organisational Dynamics*, September, s.5-23
- Kouzes, J. M., ve Posner, B. Z. (2006). The leadership challenge (Vol. 3). *John Wiley & Sons*
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Sakarya.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205-222.
- Leblebici, D.N.(2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. C.Ü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1) s. 61-72.

- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., ve Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*.
- Mert, G., ve Yılmaz, O. (2018). Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması *Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(23), 1194-1208.
- Messmann, G., Evers, A., ve Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human resource development quarterly*, 33(1), 29-45.
- Moe, G. W., ve Marín-García, J. (2016). Role of cell death in the progression of heart failure. *Heart failure reviews*, 21, 157-167.
- Mucuk, İ. (2005). Modern İşletmecilik,(15. Baskı). İstanbul: *Türkmen Kitabevi*.
- Naktiyok, A. (2007), Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211- 230.
- Nasralla, D., Coussios, C. C., Mergental, H., Akhtar, M. Z., Butler, A. J., Ceresa, C. D., ve Consortium for Organ Preservation in Europe. (2018). A randomized trial of normothermic preservation in liver transplantation. *Nature*, 557(7703), 50-56.
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., ve Ramayah, T. (2020). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 103-129.
- NHS (2013). Modernisation Agency. Towards a million change agents: A review of the social movements literature – implications for large scale change in the NHS. London: NHS, 2003; Availableat:http://mentalhealthpartnerships.com/wpcontent/uploads/sites/3/Towards_a_million1.pdf
- Nonaka, I., ve Yamanouchi, T. (1989). Managing innovation as a self-renewing process. *Journal of business venturing*, 4(5), 299-315.

- OECD, E. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. TUBİTAK (Çev), Ankara.
- Omachonu, V. K. ve Einspruch, N. G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1):1-20.
- Organizational Behavior (Vol. 23, pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Orhan, F. 2022 *Sağlık Hizmetlerinde İnovasyon*. İktisad Yayın Evi
- Orhan, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Öğrenme Yönelim ve Kapasitesinin Örgütsel Yenileşim Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği* [Doktora Tezi], Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ovacı, C., ve Saatçi, E. Y. (2020). Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçümlemesi: Ölçek Uyarlama Çalışması-Measurement Of Individual Innovation Competencies: Scale Adaptation Study. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-171
- Özalp, İnan, Öcal, Hülya, "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000.
- Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan Ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2).
- Özkan, Ö., ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(1).
- Özpulat, F. ve Karakuzu, S. (2018). Yenilikçi davranışları etkileyen faktörler: Devlet hastanesi örneği. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 46-59.
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., ve Deniz, M. E. (2011). *Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması*. Eğitim ve Bilim, 36(160)

- Perez Peñalver, M. J. P., Mas, L. E. A., , Fleta, B. M. (2018). Identification and classification of behavioural indicators to assess innovation competence. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 87-115.
- Peters, M. A. (2023). Who Leads, Who Follows? Critical Review of the Field of Leadership Studies: From the ‘Great Man’& Trait Theory to Equity & Diversity Leadership in the Biodigital Era. *Beijing International Review of Education*, 5(1-2), 25-50.
- Prof.Dr Nuran Bayram, “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları” *Ezgi yayınevi*.2013. s:71
- Raykov,T.(1997) Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21, 173-184
- Reed, L. L. Vidaver-Cohen, D. Colwell, S. R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research, *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-010-0729-1, Springer 2011, Publishes online: 13 January 2011.
- Robbins, P. S. ve De Cenzo, D.A. (1998). Fundamentals of Management, U.S.A.: *Prentice Hall International Editions*.
- Rosen, R. H. (1998). İnsan Yönetimi. (Çev: Gündüz Bulut), İstanbul: *MESS Yayını*.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE Yayını, No: 185.Selznick, P. (2957). Leadership in Administration, A. Sociological Interpretation, Newyork: Row Peterson And Company.
- Samsonowa, T. (2011). Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT industry. *Springer Science & Business Media*.
- Sashkin, M. ve Rosenbach, W.E. (1993). A New Leadership Paradigm, in W.E. Rosenbach ve R. L. Taylor (Eds.), Contemporary Issues in Leadership, *Westview Pres: Boulder, San Francisco and Oxford*, 87-108.
- Satell, G. (2017). İnovasyonu Haritalamak. İstanbul: *Optimist Yayın Grubu*

- Sattler, M. (2011). Excellence in Innovation Management: *A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*, Gabler Research, Germany.
- Schnarr, K., Snowden, A., Cramm, H., Cohen, J. ve Alessi, C. (2015). *The Link Between Health Governance Models and Global Health Innovation: An Exploration of OECD Nations, International Best Practices in Health Care Management*. 39-69. (14 Ocak 2016)
- Sehgal, R, Balasubramanian, S, Sreejith, S, Chanchaichujit, J, 2021, Transformational leadership and employee innovation: Examining the congruence of leader and follower perceptions, *Journal of General Management*, vol. 47, 1: pp. 18-30.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of business venturing*, 8(1), 59-73.
- Silver, A.G., (1981). Introduction to Management, West Publishing Co, USA.
- Soni, V. D. (2020). Importance and Strategic Planning of Team Management. *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7(2), 47-50.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Sweezy, P. (1943). Professor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economic Statistics*, 25(1), 93-96.
- Şahin, A. (2011). Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerinin ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 259-271.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi], Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon (12. baskı), Konya: *Eğitim Kitabevi*.
- Taşgit, Y.E. ve Torun, B. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: Kobi'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimler Dergisi*, 14(28), 121-156.
- Tencent, H. Ma. (2019). Application of Artificial Intelligence and Big Data in China's Healthcare Services, The Global Innovation Index 2019, Creating Healthy

Lives: *The Future of Medical Innovation*, 12 th Edition. Editors: Soumitra Dutta, Bruno Lanvin and Sacha Wunsch-Vincent, Chapter 5, Cornell University-INSEAD and WPO, Geneva, Switzerland, ISSN: 2263-3693, pp. 103-109.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(26) s. 85-103.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005) Managing Innovation: *Integrating technological, market and organizational change*, Third edition, Wiley.

Topçu Brestrich, E. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara: *Gazi Üniversitesi SBE*

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

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., Nası, G. (2010), Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness, *Public Administration*, Vol. 88, No. 2. 528– 550.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: *Literatür Yayınları*

Ünal, M.(2012). 21 Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul: *Beta Basım*.

Ünal, M.(2012). 21 Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, İstanbul: *Beta Basım*.

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., ve Poole, M. S. (Eds.). (2000). Research on the management of innovation: *The Minnesota studies*. Oxford University Press, USA.

Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., ve de Haan, J. (2018). 21st century digitalskills instrument aimed at working professionals: *Conceptual development and empirical validation*. *Telematics and Informatics*, 35(8), 2184-2200.

- Wagner, Lilya, “Transformational Leadership for Fundraisers “John Wiley ve Sons, Inc, Canada,2005.Keçecioğlu, Taner. Liderlik Ve Liderler. *Kal-Der Yayınları. İstanbul*, 1998
- Walumbwa, F. O. — Wang, P. — Wang, H. — Schaubroeck, J. — A. V (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors, *The Leadership Quarterly*, 21 (5) (January), 901-914
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004), The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal Of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wetering, R., Mikalef, P., ve Helms, R. (2017). Driving organizational sustainability-oriented innovation capabilities: a complex adaptive systems perspective. *Current opinion in environmental sustainability*, 28, 71-79
- Wolpert, J. D. (2002). Breaking out of the innovation box. *Harvard business review*, 80(8), 76-83.
- Yalçın, S. (2016). Liderlik olgusu bağlamında ilişkisel (dönüşümcü) liderlik kavramı [Yüksek lisans tezi], *Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Yavuz, C. A. (2002). Liderlikte güncel yaklaşımlar.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* . *Yayın Dağıtım*
- Yelamanchili, R. K. (2019). Impact of supportive leadership on perceived sales team cohesion: mediation of critical thinking and moderation of empowerment. *International Journal of Business Excellence*, 18(4), 508-526.
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. İstanbul: *Sistem Yayıncılık*
- Yi, L., Uddin, M. A., Das, A. K., Mahmood, M., ve Sohel, S. M. (2019). Do transformational leaders engage employees in sustainable innovative work behaviour? *Perspective from a developing country. Sustainability*, 11(9), 2485.
- Yücel, G., ve van Daalen, C. E. (2011). Exploratory analysis of the impact of information dynamics on innovation diffusion. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 358-372.

- Yücel, İ ve Ekici, K. M. (2009). Yönetim’de Liderlik, Ankara: *Savaş Yayınevi*.
- Zhang, Y., Zheng, J., ve Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.
- Zhou, Q., Hirst, G. ve Shipton, H. (2012) “Context Matters: Combined Influence of Participation and Intellectual Stimulation on The Promotion Focus–Employee Creativity Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, 33: 894-909.
- Deloitte Sağlık Çözümleri Merkezi 2020 <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/top-10-health-careinnovations.html> (Erişim tarihi: 15 Mayıs 2024)

EKLER

EK 1.

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek	☐ Diğer	
Yaş Grubunuz	☐ 18 – 25	☐ 26 – 35	☐ 36 – 45	☐ 45 ve üzeri
Medeni Haliniz	☐ Evli	☐ Bekâr		
Eğitim Düzeyiniz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans
	☐ Yüksek Lisans		☐ Doktora	
Çalıştığınız Kurum	☐ Devlet hastanesi ☐ Özel hastane ☐ Üniversites hastanesi(☐ Aile sağlığı merkezi ☐ Diğer			
Mesleğiniz	☐ Doktor ☐ Hemşire ☐ Sağlık teknikeri ☐ İdari Personel ☐ Diğer			
Ne Kadar Süredir Şu Anki Üs Yöneticinizle Çalışmaktasınız?	☐ 0-3yıl	☐ 4-7yıl	☐ 8-11yıl	☐ 12-15yıl
	☐ 16-19yıl	☐ 19 yıldan fazla		

EK 2

Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı "1-Hiçbir Zaman" dan "5-Her Zaman" akadar olan seçeneklerinden sadece birini işaretleyiniz	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	1	2	3	4	5
Yöneticim benim ve takım arkadaşlarımın yetkinliklerini, işle ilgili kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	1	2	3	4	5
Yöneticim işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	1	2	3	4	5
Yöneticim iş yerinde kendimi aile ortamında gibi hissettirir.	1	2	3	4	5
Yöneticim yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçimemi de teşvik eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	1	2	3	4	5
Yöneticim alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz ve başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
Yöneticim iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	1	2	3	4	5
Yöneticim eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	1	2	3	4	5
Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
Yöneticim beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemser.	1	2	3	4	5
Yöneticim görev dağılımı yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
Yöneticim bize performans hedefleri koyar ve bizi başarılı olduğumuz ölçüde ödüllendirir.	1	2	3	4	5
Yöneticim mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama mitsaade eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim ihtiyaç duyduğumda iş dışı özel problemlerim için bana yardım eder.	1	2	3	4	5
Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılmamı destekler.	1	2	3	4	5
Yöneticim istersem iş dışı konularda da benimle konuşur.	1	2	3	4	5
Yöneticim bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5
Yöneticim davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklere katılır. (düğün, doğum günü)	1	2	3	4	5
Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	1	2	3	4	5

EK 3

Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı "1-Hiçbir Zaman" dan "5-Her Zaman" akadar olan seçeneklerinden sadece birini işaretleyiniz	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
Kaynakları kullanma konusunda yaratıcılığını göstermek	1	2	3	4	5
Problemler veya fırsatlar için orijinal çözümler oluşturmak	1	2	3	4	5
Fikirleri faydalı bir şekilde tasfiye etmek	1	2	3	4	5
Yeni fikirler sunmak	1	2	3	4	5
Farklı düşünme ve farklı perspektifleri adapte etme	1	2	3	4	5
Fikirleri uygulamak için yeni yollar bulmak	1	2	3	4	5
Sezgilerini ve kendi bilgilerini kullanarak eylemlere başlama	1	2	3	4	5
Başkaları ile iyi çalışmak, onların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara karşı sempatik olmak	1	2	3	4	5
Geribildirim ve yorumları davet etmek	1	2	3	4	5
Takım arkadaşlarına yapıcı geribildirim, işbirliği veya yardım sağlamak	1	2	3	4	5
Meslektaşlarından yapıcı yorumlar elde etmek	1	2	3	4	5
Başkaları konuşurken özenli davranmak ve konuşma esnasında başkalarının yorumlarını etkili bir şekilde cevaplamak	1	2	3	4	5
Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için insanları ikna etmek	1	2	3	4	5
İşyerinde gelişmeleri teşvik etmek	1	2	3	4	5
İş uygulamalarına sistematik biçimde yeni fikirler getirmek	1	2	3	4	5
Yeni fikirlerin desteklenmesinde Kabul edilebilir düzeyde risk almak	1	2	3	4	5
"Neden?" "Neden olmasın?" ya eğer?" sorularını bir amaçla sormak	1	2	3	4	5
Göreve farklı açılardan bakmak	1	2	3	4	5
Statükoya meydan okumak	1	2	3	4	5
Kullanıcılar üzerindeki etkisini tahmin etmek	1	2	3	4	5
Problem çözümü için deneme ve yanılmayı kullanmak	1	2	3	4	5
Takım /örgüt dışında ilişkiler kurmak	1	2	3	4	5
Baştan itibaren çekirdek çalışma grubuna yabancıları dahil etmek	1	2	3	4	5
Çok disiplinli ortamlarda çalışmak	1	2	3	4	5

ÖZ GEÇMİŞ

Arzu ISMAYILOV, 2005-2015 yıllarında M.Füzuli adına Lisede eğitim aldı, 2016-2021 yıllarında Azerbaycan Tıp Üniversitesinde Halk Sağlığı bölümünde Lisans eğitimini tamamladı. Üniversite dönemlerinde katıldığı farklı seminerlerde başarılar kazanmıştır. 2022 yılında İstanbul Kent Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. Bir çok gelişim sertifika programlarına katılmıştır.

