

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN YENİLİKÇİ
İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Ali İPEK

**Danışman
Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR**

ARTVİN-2022

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARININ VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN YENİLİKÇİ
İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Ali İPEK

**Danışman
Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR**

ARTVİN-2022

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum Liderlik Tarzlarının ve rgtsel Güvenin Yenilikçi İş Davranışı zerinde Etkisi: Bir Alan Araştırması adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kğıt ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-ğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin 6 (altı) ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

..../...../2022

İmza

Mehmet Ali İPEK

JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fikret SÖZBİLİR danışmanlığında, **Mehmet Ali İPEK** tarafından hazırlanan çalışma/...../.... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından işletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : İmza:.....

Jüri Üyesi : İmza:.....

Jüri Üyesi : İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

.... / /2022

Prof. Dr. Hüseyin PEKER

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
JÜRİ TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	X
ÖZET	XI
SUMMARY	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
LİDERLİK TARZLARI	3
1. LİDERLİK TARZLARI	3
1.1. Liderliğin Tanımı	3
1.2. Liderin Güç Kaynakları	3
1.2.1. Ödüllendirme Gücü	7
1.2.2. Zorlayıcı Güç	8
1.2.3. Yasal Güç	8
1.2.4. Uzmanlık Gücü	10
1.2.5. Karizmatik Güç	10
1.2.6. Bilgi Gücü	10
1.2.7. İlişki–Bağlantı Gücü	10
1.3. Liderlik Yaklaşımları	11
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	12

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	12
1.3.3. Durumsal Yaklaşım	17
1.4. Liderlik Tarzları	19
1.4.1. Demokratik Liderlik	19
1.4.2. Yönetisel Liderlik	20
1.4.3. Karizmatik Liderlik	22
İKİNCİ BÖLÜM	24
ÖRGÜTSEL GÜVEN	24
1. ÖRGÜTSEL GÜVEN	24
1.1. Örgüt Kavramı	24
1.2. Güven Kavramı	24
1.3. Güven Türleri	25
1.3.1. Bilgiye Dayalı Güven	27
1.3.2. Hesaplanmış Güven	28
1.3.3. Özdeşleşmiş Güven	28
1.4. Örgütsel Güven	30
1.5. Örgütsel Güvenin Boyutları	32
1.5.1. Örgüte Güven	32
1.5.2. Yöneticiye Güven	32
1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven	32
1.6. Örgütsel Güven Modelleri	33
1.6.1. Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli	34
1.6.2. Mishra Güven Modeli	35
1.6.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	35
1.6.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	37
1.6.5. Schockley-Zalabak, Elis ve Winograd Güven Modeli	38

1.6.6. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli.....	39
1.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	42
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI.....	42
1. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	42
1.1. Yenilikçilik Kavramı	42
1.2. Yenilikçilik Türleri	42
1.2.1. Ürün Yenilikçiliği.....	45
1.2.2. Süreç Yenilikçiliği.....	46
1.2.3. Pazar Yenilikçiliği	46
1.2.4. Davranışsal Yenilikçilik	47
1.2.5. Stratejik Yenilikçilik	47
1.3. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri	48
1.4. Yenilikçiliğin Yönetimi.....	49
1.5. Yenilikçi İş Davranışı.....	50
1.6. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları	52
1.6.1. Fikir Keşfetme	55
1.6.2. Fikir Üretme	55
1.6.3. Fikir Geliştirme	55
1.6.4. Fikir Uygulama.....	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	58
HİPOTEZ OLUŞTURMA.....	58
1. HİPOTEZ OLUŞTURMA.....	58
1.1. Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	58
1.2. Demokratik Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	59
1.3. Yönetimsel Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	61

1.4. Yönetmel Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	62
1.5. Örgütsel Güven ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi.....	63
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	66
YÖNTEM	66
1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
1.1. Örnekleme Yapısı.....	66
1.2. Veri Toplama Araçları.....	67
1.2.1. Demografik Özellikler.....	67
1.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği	67
1.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	67
1.2.4. Liderlik Tarzları Ölçeği	68
1.3. Araştırmanın Bulguları.....	68
1.3.1. Demografik Bulgular.....	68
1.3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	71
1.3.2.1. Demokratik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	72
1.3.2.2. Yönetmel Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	72
1.3.2.3. Karizmatik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	73
1.3.2.4. Örgütsel Güven Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	74
1.3.2.5. Yenilikçi İş Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	76
1.3.3. Araştırmanın Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama Standart Sapma Değerleri.....	77
1.3.4. Korelasyon Analizi	77
1.3.5. Regresyon Analizi	78
SONUÇ	89
KAYNAKLAR.....	93
EKLER	110
ÖZGEÇMİŞ	113

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Likert'in Dört Sistem Yaklaşımı.....	16
Tablo 2: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi	37
Tablo 3: Yenilikçiliğin Boyutları	45
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
Tablo 5: Katılımcıların Yaşadığı Şehirler.	70
Tablo 6: Mesleki Bilgiler.....	71
Tablo 7: Demokratik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 8: Yönetmel Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.	73
Tablo 9: Karizmatik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	73
Tablo 10: Örgütsel Güven Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.	75
Tablo 11: Yenilikçi İş Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.	76
Tablo 12: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 13: Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 14: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Örgütsel Güven-genelin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	79
Tablo 15: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	79
Tablo 16: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	80
Tablo 17: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	80
Tablo 18: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	81
Tablo 19: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	81
Tablo 20: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	81

Tablo 21: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	82
Tablo 22: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	82
Tablo 23: Örgütsel Güvenin (Genel) Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	83
Tablo 24: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	83
Tablo 25: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	83
Tablo 26: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	84
Tablo 27: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	84
Tablo 28: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	85
Tablo 29: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	85
Tablo 30: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	86
Tablo 31: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	86
Tablo 32: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.	87
Tablo 33: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.	88

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Kuramında Geliştirilen Liderlik Tarzları.....	15
Şekil 2: Mayer, Davis ve Shoorman'nın Güven Modeli	35
Şekil 3: Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli.....	39
Şekil 4: Yenilikçi İş Davranışı Süreci	55
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.	65
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.	87



KISALTMALAR

Df: Degree of Freedom

Diğ: Diğerleri

DW: Durbin Watson.

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

KMO: Kaiser-Meyer Olkin

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

P: Probability

SE: Standard hata

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEK GÜVENİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DENEYSEL BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı, algılanan demokratik liderlik ve yönetsel liderliğin örgütsel güven ve alt boyutları (yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven) ve yenilikçi iş davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte örgütsel güvenin ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı ve alt boyutları (fikir keşfetme, fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir uygulama) üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Aynı zamanda sonuçlara dayalı öneriler sunmaktır. Veri toplamak için oluşturulan anket formu araştırma örnekleminde yer alan katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan 800 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler 515 katılımcıdan toplanmıştır ve katılım oranı yüzde 64 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen veriler SPSS 25.0. istatistik programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, demokratik liderliğin ve yönetsel liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları aynı zamanda demokratik liderliğin ve örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ancak yönetsel liderliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre uygulayıcılara, çalışanların örgütlerde yenilikçi iş için davranışlarını geliştirmeleri, astlarına karşı uygun liderlik sergilemeleri ve örgütlerde örgütsel güveni artırmaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Liderlik, Yönetsel Liderlik, Örgütsel Güven, Yöneticiye Güven, Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yenilikçi İş Davranışı.

SUMMARY

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL TRUST ON INNOVATIVE WORK BEHAVIORS: AN EMPIRICAL STUDY

The aim of this study is to examine the impact of perceived democratic leadership and managerial leadership on organizational trust and its sub-dimensions (trust in supervisor, trust in co-workers and trust in organization) and innovative work behaviour and its sub-dimensions. This study also investigates the impact of organizational trust and its sub-dimensions on innovative work behaviour and its sub-dimensions (idea exploration, idea generation, idea development, and idea implementation). At the same time, it is to make suggestions based on the results. The questionnaire form created for data collection was distributed to participants in the research sample. The samples of the research consist of 800 teachers working in Ministry of National Education in overall Türkiye. The data were gathered from the 515 participants and participation rate was 64 percent. The data were analysed with SPSS 25.0. statistical software. Results of the study showed that democratic leadership and managerial leadership have a significant and positive impact on organizational trust. The results also revealed that democratic leadership and organizational trust have a significant and positive impact on innovative work behaviour. However, it is found that the managerial leadership hasn't significant impact on innovative work behaviour. According to this result, it is recommended to practitioners that they should exhibit appropriate leadership towards to their subordinates and they should improve the organizational trust and to develop innovative work behaviour of the employees in the organizations.

Keywords: Democratic Leadership, Managerial Leadership, Organizational Trust, Trust in Supervisor, Trust in Co-Workers, Trust in Organization, Innovative Work Behaviour.

ÖNSÖZ

Bu tezin amacı, liderlik tarzlarının örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin ve aynı zamanda örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını araştırmak ve bulgulara göre iş dünyasına ve uygulayıcılara tavsiyelerde bulunmaktır. Bu çerçevede yapılan araştırma yol gösterici olmakla birlikte literatüre de katkı sağlayacaktır.

Yüksek lisans eğitimimin başından itibaren tüm bilgi ve birikimiyle bana yol gösteren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR'e ve önceki danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK'e bana kattıkları için teşekkürlerimi borç bilirim.

Tezimi, bu zorlu süreçte her türlü fedakârlığı yaparak dualarını hiçbir zaman benden esirgemeyen ve en az benim kadar yorulan sevgili annem Hülya İPEK ve babam Kenan İPEK'e ithaf ediyorum.

Mehmet Ali İPEK

ARTVİN 2022

GİRİŞ

Liderlik, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen toplulukları etkileyerek belirlenen amaç doğrultusunda bireyleri harekete geçirebilme yeteneğine sahip olmaktır (Korkat, 2019: 4; Robbins ve Judge, 2013: 368; Daft, 2008: 4). Örgütler açısından liderlik, sürdürülebilir rekabet ve örgütlerin devamlılığı açısından önemli faktör olarak görülmektedir. Örgütler açısından önem arz eden bir diğer boyut ise örgütsel güven durumudur. Örgütsel güven, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine veya örgütünün yeterliklerine, adil, hoşgörülü ve etik ilkelere bağlı kararlar alması ve uygulama sürecine olan inancı olarak ifade edilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014: 3; Tüzün, 2007: 107; Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188). Yenilikçi iş davranışı, örgütlerin rekabetçi avantajına katkı sağlayabilmesi için ürün, hizmet veya iş süreçlerinde yeni fikirlerin keşfedilerek, üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir (Prieto, Perez ve Santana, 2014: 189; Mura, Lettieri, Spiller ve Radaelli, 2012: 2; Damanpour, 1991: 556).

Bu çalışmada liderlik tarzları boyutu kapsamında demokratik, yönetsel ve karizmatik liderlik boyutları incelenmiştir. Örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışı kavramları alt boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Araştırma kapsamında alanda yapılan benzer çalışmalara bakıldığında; demokratik liderlik ve öğretmenlerin örgütlerine olan güvenleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür (Kars ve İnandı, 2018; Çelik, 2016; Hornácková, Hálová ve Nechanická, 2015). Farklı bir çalışmada ise demokratik liderliğin inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu karizmatik liderlik ile bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Topal ve Gölle, 2021). Örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışı arasında benzer çalışmalarda örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışına pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (Erat, 2020; Çobanoğlu, 2020). Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak öğretmenlerin okullarında benimsedikleri liderlik tarzlarının örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı liderlik tarzlarının boyutları olan demokratik liderlik, yönetsel liderlik ve karizmatik liderliğin, örgütsel güven kavramının geneli ve alt boyutları (örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven) üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte söz konusu liderlik tarzlarının ve örgütsel güven kavramının hem genel olarak hem de alt boyutları ile ayrı ayrı yenilikçi iş davranışı kavramının geneli ve alt

boyutları (fikir keşfetme, fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir uygulama) üzerindeki etkisini alan çalışması yoluyla incelemektir.

Çalışmada giriş bölümünden sonra kavramsal çerçeve kapsamında birinci bölümde liderlik tarzları, ikinci bölümde örgütsel güven kavramı, üçüncü bölümde yenilikçi iş davranışı kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın hipotezlerine ve alanda yapılan çalışmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın yöntemi ve bulgularına, son bölümde ise araştırmanın kısıtlarına, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

1. LİDERLİK TARZLARI

Bu bölümde liderlik kavramının tanımlarına ve kavramın tarihsel süreçte nasıl yorumlandığına yer verilmiştir. Aynı zamanda liderliğin güç kaynaklarına ve liderlik konusundaki yaklaşımlardan bahsedilerek genel kabul gören liderlik modellerinden bahsedilmiştir. Son olarak çalışma kapsamında demokratik liderlik, yönetsel liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarına ilişkin literatür araştırmasına yer verilmiştir.

1.1. Liderliğin Tanımı

Çalışma yaşamında belirli hedeflere ulaşmak için bireyler grup halinde sosyal yapılar oluşturmaktadır. Bu yapıların yönetilmesi ve hedeflerine ulaştırılabilmesi için lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal bir varlık olan bireyler için liderlik kavramı çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir (İnan ve Serinkan, 2020: 309).

Liderlik, bireylerin ve grupların davranışlarını, örgütlerin amaçlarını doğrultusunda etkileme ve yönlendirme becerisi olarak ifade edilebilir. Bu etkileme gücünün kaynağı, nadiren yönetimin onlara vermiş olduğu yasal yetkilerden kaynaklanabilmektedir. Üst yönetimin vermiş olduğu yasal yetkilerden kaynaklanan güç yöneticiler için söz konusudur. Liderleri yöneticilerden ayıran bu konum gücü, her yöneticinin bir lider olamayacağının göstergesi olabilmektedir. Örgütlerde yöneticilere verilen yetkiler sayesinde etkili bir liderlik sergileyeceklerinin teminatı bulunmamaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 368). Liderlik ve yöneticilik birbiriyle daima karşılaştırılan kavram olmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kişilik özellikleri ve uygulamaları bakımından farklılıklar göstermektedir. Liderler, çalışan odaklı yaklaşımlarının yanı sıra hedefler ve stratejiler bakımından sonuç odaklı ve uzun vadeli bakış açısına sahiptirler. Yöneticiler ise örgütlerin düzenli ve sistemli bir şekilde çalışmasını mal, hizmet veya bilgi üretiminin tüm bileşenlerini bir araya getirerek yöneten ve kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktadır (Yukl, 2006: 8).

Bennis ve Nanus (1985: 21) yönetici ve lider ayrımını “yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru olanı yapan bireyler” olarak tanımlama ile belirlemiştir. Liderler, bir grup

veya örgüt içerisinde kendisini çevresindekilere kabul ettirerek ortaya çıkmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 368).

Liderlik, örgüt için belirlenen amaçlara ulaşmak adına grupları etkileme, harekete geçirebilme yeteneğine sahip olma becerisi olarak tanımlanmıştır (Korkat, 2019: 4). Pek çok tanımda liderlik, toplulukların veya grupların önceden kesinleştirilen hedefler doğrultusunda hareket etmek için etkileme süreci olarak belirtilmektedir. Topluluklar veya gruplar içerisindeki bireylerin lider istediği için değil ortaya konulan hedeflere bireylerin inanarak gönüllülük esasıyla hareket etmesidir (Eğriboyun, 2015: 247).

Örgütsel perspektiften yapılan değerlendirmede liderlik, örgütün misyon ve vizyon hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanın gönüllü bir şekilde çaba sarf etmesinin sağlanmasını içeren topluca bir etkileşim süreci olarak kabul edilmektedir. Bu durum liderliğin otorite kavramını da içerisinde barındırdığını göstermektedir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 275).

Liderlik, Yukl (2006: 8) tarafından “ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma süreci” olarak tanımlanmıştır. Kavram olarak, liderliğin birçok teorisyen tarafından farklı tanımları yapılsada söz konusu tanımlarda birleşilen iki ortak özellik ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri olan liderlik, toplulukların veya örgütlerin üzerinde etki oluşturarak harekete geçirme isteğidir. İkinci temel özellik, toplulukların veya örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için önderlik etmeyi içermektedir. Bu iki temel özellik dikkate alarak liderlik, toplulukların veya örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için üyeleri isteklendirerek yönlendirmesi ve bu durumu kontrol etme yetkinliğine sahip olması olarak ifade edilmektedir (George ve Jones, 2012: 339).

McFarland, Senn ve Childress (1993), tanımlarda vurgulanan en uygun altı liderlik temasını ele almaktadır. Bunlar:

1. Liderlik, üst kademe yöneticilerine ait özel alan değildir.
2. Liderlik, astlarda kusursuz olmaya yönlendirir.
3. Liderlik, yönetimle aynı anlamı ifade etmemektedir.
4. Liderliğin hümanist özelliği vardır.
5. Liderlerin farklı becerileri ve yeteneklerini fonksiyonel bir şekilde sergileyerek bütüncül bir yaklaşım sergilemesi gerekir.
6. Liderlik, önsezileri sayesinde değişimi ön görmek ve zamanında harekete geçerek uygulama konusundaki becerikli olmayı gerektirir (Bass ve Bass, 2008: 57).

Northouse (2010: 3) liderliği "ortak bir hedefe ulaşmak için bir grubu veya topluluğu etkileme süreci" olarak tanımlamaktadır. Yapılan tanımlar dikkate alındığında, liderlik kavramını oluşturan bileşenler aşağıda ifade edilmiştir:

- Liderlik, süreçtir.
 - Liderlik, başka bireyleri etkilemektir.
 - Liderliğin oluşması veya ortaya çıkması için bir grubun veya topluluğun var olması gerekmektedir.
- Liderlik, belirlenen hedeflere takipçileri ile birlikte ulaşmayı kapsamaktadır (Rowe ve Guerrero, 2011: 1).

Liderlik, bireyler, gruplar ve örgütsel yapılar tarafından oluşturulan sosyal bir bağlam içinde meydana getirilmektedir. Bu sosyal bağlam içerisinde liderlik farklı değişimler gösterebilmektedir. Bu değişimleri dikkate alarak farklı analiz seviyelerinde liderliğin nasıl etkileşime girdiğini tespit edilmesi sonucundan daha zengin bir liderlik anlayışı geliştirilmesi gerekmektedir (Dinh ve diğ., 2014: 38).

Hedefe ulaşma çabası içindeki topluluklar hem lideri etkileyen hem de bireylerin veya toplumların liderden etkilendiği ilişkisel bir kavram durumundadır. Bu İlişki içerisinde lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bireylerin ya da grupların gönüllü olarak katılımının arandığı bir süreç veya bireyin eylemlerini etkileme süreci olarak tarif edilmektedir (Cunningham, Salomone, ve Wielgus, 2015: 28).

Liderlik, takipçileri tarafından örnek alınan kişilik özelliklerinin yanı sıra bireylerin hedeflerinin peşinden gitmeleri için teşvik ve motive edici karakter özelliklerini kendisinde barındırmaktadır. Bu özelliklerin yanında, takipçilerinden aldıkları sorumlulukları nedeniyle örgütsel hedeflere sıkı bir şekilde bağlanmaktadır (Lawton ve Paez, 2015: 640). Liderler, örgütsel iklim ve kültürlerine şekil vererek grup veya bireylerin tutum ve davranışlarını kanallere edebilecek kuralları oluşturabilir. Aynı zamanda liderler, takipçilerinin değerlerini ve özelliklerini örgütün değer ve özellikleriyle uyumlu hale getirerek çalışanları örgüt ile bir bütün haline getirebilmektedir. Bu koşullar liderliğin birden fazla dinamiklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu işlevler, liderlerin örgütleri nasıl etkilediğini ve liderlik vasıflarının nasıl elde edildiğini anlamada takipçilerin yetisini kanallere etme ve kişilerarası dinamikleri düzenleme gibi işlevlerin yerine getirilmesinde önemli bir aktör olmaktadır (Dinh ve diğ., 2014: 37).

Rost (1991), 1900'den 1990'a kadar yazılan liderlik ile ilgili tüm araştırmaları inceleyerek liderliğin tarihsel süreçte değişimini literatüre katmıştır. Bu inceleme sonucunda 1900-1929 yılları arasında liderlik tanımlarında, yetki kontrolü ve merkezileşme vurgusu öne çıkmaktadır. 1930'lu yıllarda bireylerin tutum ve davranışlarının başka bir birey tarafından etkileşime ugrayabileceğini ayrıca lideri etkileyebilecek bir faktör olarak dikkat çekilmiştir. 1940'lı yıllarda liderlik, topluluk veya grup faaliyetlerini yönetirken gösterilen davranış olarak tanımlanmıştır. Liderlik, 1950'li yıllarda ortak hedefler geliştirilen ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. 1960'lı yıllar da önceki yıllara nazaran ikna ederek bireyleri ortak bir amaç içerisinde etkileyen eylemler olarak ifade edilmiştir. 1970'li yıllarda liderlik, çeşitli kaynak ve değerlere sahip olan bireylerin karşılıklı iş birliği olarak tanımlanmıştır. Tarihsel süreçte son olarak 1980'li yıllarda liderlik, kişilik özellikleri, etkileme ve dönüşüm gibi kavramlarla ilişkilendirilmiş ancak liderlik çalışmalarında artış görülmesi nedeniyle ortak bir tanımlama yapılması güçleşmiştir (Northouse, 2013: 2-4).

Freud'a (1927) göre, bireyler veya topluluklar kendilerine bir kimlik ve hedef kazandırmaları için lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Liderliği tanımlayabilmek ve liderin örgüte olan etkileri ve aynı zamanda karşılaşılan bir takım sorunların dikkate alınması açısından örgütlerde lidere duyulan ihtiyacın nedenleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Higgs, 2003: 273-274):

- **Toplumsal değerlerdeki değişimler:** Avupada yaşanan gelişmeler neticesinde ciddi ekonomik ve örgütsel olarak rekabet savaşları ortaya çıkarmıştır. Bu rekabet savaşları nedeniyle, örgüte dahil bireylerin bağılılıklarını arttırmak adına farklı teknik ve uygulamaların geliştirilmesine olan ihtiyaç artmıştır (Williams, 2000; Higgs, ve Rowland, 2001'dan aktaran: Higgs, 2003: 273-274).

- **Yatırımcı odağındaki değişiklikler:** Üretim ve kazancın en önemli performans olarak kabul edildiği 1960'tan 1990'a kadar olan dönemde liderin başarı kriteri örgütlerin kazançlarındaki karlılığına göre belirlenmektedir. Bu durum 1990'dan sonra değişim göstererek örgütlerde liderin başarı durumu daha çok maddi olmayan varlıklara bakılarak değerlendirilmiştir (Ulrich, 1997: 1999'dan aktaran: Higgs, 2003: 273-274).

- **Örgütsel değişimi gerçekleştirmedeki zorluklar:** Örgütler değişken ve dinamik bir iş dünyasında olmaları nedeniyle karşılaşılan iş zorluklarına yanıt vermek için stratejiler geliştirmeye ve iş akış süreçlerini sürekli olarak değiştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Böyle bir ortamda örgütlerde liderlik davranışları bu etkili değişimin uygulanmasını ve sürdürülebilir hale gelmesini sağlamalıdır (Conner, 1999; Higgs ve Rowland, 2001'dan aktaran: Higgs, 2003: 273-274).

• **Stresin çalışanlar üzerindeki etkisi ile ilgili bilinç artışı:** Artan rekabet koşulları ve karmaşık iş ilişkileri nedeniyle örgüt çalışanlarından daha fazla iş ve yüksek düzeyde performans sergilemeleri beklenmektedir. Bu baskıların sonucu olarak çalışanların stres seviyelerinde de artış gözlenmiştir (Alimo-Metcalfe, 1995; Rousseau, 1989'dan aktaran: Higgs, 2003: 273-274).

Yukarıdaki gerekçeler gözden geçirildiğinde, lidere duyulan ihtiyacın temel gereksinimlerin değişen çevre ve örgütsel koşullarla ve küresel iş anlayışı ile ilişkili olduğu ve bu koşullara göre şekillendiği anlaşılmaktadır (Higgs, 2003: 273-274).

1.2. Liderin Güç Kaynakları

Güç, liderin bireyleri etkilemek için ihtiyaç duyduğu bir kaynaktır. Liderler, bireylerin sosyal durumlarını, inançlarını, geleneklerini, tutumlarını, değerlerini, algı ve alışkanlıklarını etkileme veya değiştirme yeteneğine sahip olduklarında güç elde etmektedirler. Bu duruma örnek olarak siyasi liderler ve sivil toplum kuruluşları liderleri gösterilir. Siyasi liderler ve sivil toplum kuruluşları liderleri bireyleri etkileme yetenekleri ile öne çıkmaktadırlar. Sosyal güç temelinde yaptığı çalışmalarda French ve Raven (1959) gücü, ikili bir ilişki içerisinde kavramsallaştırarak hem etkileyen hemde etkilenen kişiyi içerdiğini ve beş ortak temele dayandığını belirtmişlerdir. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak sıralanmaktadır (Northouse, 2013: 9).

Raven (1965) yılında yapmış olduğu çalışmayla birlikte güç kaynaklarında değişikliğe giderek güç unsurları arasına bilgi gücünü eklemiş ve ayrıca 90'lı yıllarda mevcut güç gruplarının altında bazı alt faktörler de ilave etmiştir (Özaslan, 2017: 36-38). Aşağıda liderliğin güç kaynakları ve alt faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır:

1.2.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, “bir bireye erişmek istediği bir şeyi onun için gerekli davranışı sergilediğinde liderin ona vererek diğer bireylerin davranışlarını etkileme yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 194-195).

Çalışanlara verilen ödülün yapısı ve boyutu örgütlerde liderlin güç seviyesini belirleyen ve aynı zamanda ödüllendirmenin gücünü artıran bir husus olmaktadır. Bu duruma örnek olarak bir fabrikada üretimde verimliliği artırmak için çalışanlara parça başı ücret ödenmesi veya terfiler sağlanması gösterilebilir. Ödül vaadiyle teşvik edilen sistemde liderin, görevin gerçekleştirilme durumunu denetlemesi gerekmektedir. Aksi durumda ödül almak uğruna, etik olmayan davranışlar veya hatalı üretim yapılması gibi sorunlarla karşılaşılabilir (French ve Raven, 1959: 152). Raven (1993) tarafından yapılan bir çalışmada ödüllendirme gücü *kişisel güç ve kişisel olmayan güç* olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmıştır.

Kişisel ödül gücü: Çalışanların, örgüt tarafından kendilerinden beklenen çabayı göstermeleri karşılığında lider tarafından ödüllendirileceklerini bilmeleridir.

Kişisel olmayan ödül gücü: Çalışanların, örgüt tarafından kendilerinden beklenen çabayı göstermelerine bağlı olarak lider tarafından ödüllendirileceğine dair beklenti içerisinde olmalarıdır (Özaslan, 2017: 36-38).

1.2.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünden tamamen farklı bir şekilde çalışanlara verilen görevin yerine getirilmemesi durumunda cezalar veya gerekli yaptırımlar ile karşılaşılacağına yönelik algıya dayanmaktadır. Bu duruma örnek olarak bir müşterinin endüstriyel satış sorumlusundan istediği taleplerinin karşılanmaması sonucunda başka bir firma ile çalışacağını bildirmesi durumunda satış sorumlusunun yöneticisi tarafından müşteri talep ve isteklerini karşılanarak müşteri memnuniyetinin sağlanması gerektiğini aksi halde satış sorumlusu hakkında yaptırımlar uygulanacağını bildirmesi gösterilebilir. Bu durum yönetici tarafından satış sorumlusuna zorlayıcı güç uygulandığını göstermektedir. Zorlama, bireyler veya topluluklar üzerinde istikrarsızlık durumlarında meydana gelmektedir. Zorlayıcı güç kullanılan örgütlerde kısa vadede çözümler sağlanabilsede uzun vadede değerlendirildiğinde örgüt ilişkileri genellikle bozulmakta ve sürekli baskıya maruz kalan çalışanlar örgütü terk etmeyi düşünerek karşı bir tutum belirlemektedirler. Bu nedenle zorlayıcı güç, yalnızca çalışanlar için değil örgütler açısından da etik bir konu olarak tartışılmaktadır (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 195). Yine Raven (1993) ödüllendirme gücünde olduğu gibi zorlayıcı gücü de *kişisel güç ve kişisel olmayan güç* olarak bir sınıflamaya tabi tutmuştur.

Kişisel zorlayıcı güç: Çalışanın kendisine verilen bir görevi liderin istediği şekilde gerçekleştirmemesi nedeniyle çalışanın lider ile olan iletişiminin bozulacağını bilmesidir. Bu durumun çalışan için üzerinde üzüntü kaynağı olması çalışanın verilen görevde daha özenli olmasını temin eder.

Kişisel olmayan zorlayıcı güç: Çalışanın kendisine verilen bir görevin yerine getirilmemesi durumunda lider tarafından olumsuz yaptırımlarda bulunacağını bilmesi nedeniyle liderin isteklerini yerine getirmesidir (Özaslan, 2017: 36-38).

1.2.3. Yasal Güç

Yasal güç daha çok yöneticiler için söz konusudur. Ancak organizasyonlarda formel olarak yasal güçte uygulanır. Yasal güç, liderin örgütsel hiyerarşiden kaynaklı örgüt içerisinde sahip olduğu güç olarak tanımlayabiliriz. Liderin kendisine verilen yetki, sorumluluk, unvan ve konumlarından dolayı kendilerine sağlanan güç örgütlerde geleneksel yönetim anlayışını açıklamaktadır. Çalışanların, yasal gücü elinde bulunduran lidere karşı direnç gösteremeyecekleri için liderin emir ve isteklerini büyük bir özveriyle yerine getirmek için lider gereken iş ve işlemler yapmasını dikte eder. Bu durum karizmatik lidere sahip örgütlerde çokça görülmektedir (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 195). Raven (1993) yapmış olduğu çalışmada yasal güç kavramı alt kategorilere ayrılmıştır. Bunlar; *yasal konum gücü*, *karşılıklı yasal güç*, *eşitliğin yasal gücü* ve *yasal sorumluluk gücüdür* (Raven, 2008: 4).

Yasal konum gücü: Astların örgüt içerisinde yönetici veya lidere uymasını gerektiren yasal kurallardır. Bu durum aynı zamanda yasal gücün en genel ifadesidir.

Karşılıklı yasal güç: Aynı örgütte bir çalışanın diğer bir çalışanın faydasına olacak bir davranış sergilemesi durumuna diğer çalışanların beraberlik hissi ile veya gönüllü olarak karşılık verme davranışı sergilemesidir.

Eşitliğin yasal gücü: Telafi edici bir kural olarak ifade edilebilir. Yapılan bir iş özelinde beklenmeyen bir durum oluşturarak iş yükü çıkması karşılığında liderin çalışan bu durumu telafi edici bir istekte bulunmasıdır.

Yasal sorumluluk gücü: Örgüt içerisinde liderin çalışanlarına yardımcı olmasını öngören sosyal kuraldır (Raven, 2008: 4).

1.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bir liderin bilgi, beceri ve uzmanlığının diğer bireyler tarafından kabul edilmesidir. Genellikle bir üstün, astlar nezdinde güvenilir olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde belirli bir konuda uzman olarak algılanan birini çalışanlar o konuda kişiye uzmanlık gücü verebilmektedir. Dolayısıyla uzmanlık gücü, bireyin örgütte çalıştığı süre, eğitim düzeyi veya performans bakımından kazandığı başarıyla pozitif olarak ilişkili olmaktadır (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 196).

French ve Raven (1959) yapmış oldukları çalışmalarında uzmanlık gücünün sadece olumlu yönünü incelemeleri nedeniyle daha sonrasında Raven (1993) tarafından yapılan çalışmada uzmanlık gücünün güce sahip olanın güce ihtiyaç duyanların yardımına yönelik olmadığını belirterek uzmanlık gücüne *olumsuz uzmanlık gücü* olarak bir alt boyut eklemiştir.

Olumsuz uzmanlık gücü: Çalışanlar tarafından liderin sahip olduğu uzmanlık gücü bilinmesine rağmen liderin bu gücü örgüt veya çalışanlar için değil kendi menfaati için kullandığı düşünülmesi nedeniyle kendisine güven duyulmamaktadır (Raven, 1993: 235).

1.2.5. Karizmatik Güç

Karizmatik kavramı çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik güç, örgütlerde liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir boyut olarak görülmektedir. Bu güce sahip lider, kişilik özelliklerinden dolayı takipçileri tarafından hayranlık duyulan ve rol model olarak alınan kişidir. Liderin karizmatik gücü sayesinde takipçileri üzerinde etkili olarak istekleri kolaylıkla yerine getirilmektedir (Gül, 2016: 14).

Olumsuz karizmatik güç: Karizmatik güce sahip olan liderin takipçilerine olumsuz davranışlar sergilemesi ve karizmatik gücünü istismar ederek kötüye kullanması nedeniyle takipçiler tarafından liderin isteklerinin yerine getirilmemesidir (Raven, 1993: 235).

1.2.6. Bilgi Gücü

French ve Raven (1959) yapmış oldukları güç sınıflandırmasının beş ortak temele dayandığını belirtmişlerdir. Raven ve Kruglanski (1970) daha sonra kendi de güç teorisinde değişikliğe giderek güç unsurları arasına 1965 yılında bilgi gücünü de eklemiştir (Özaslan, 2017: 36-38). Raven (1993) bilgi gücünü, "güce sahip olmayanın ihtiyaç duyduğu veya istediği bilgiye sahip olmanın bir sonucu" olarak tanımlamıştır. Bilgi gücüne

sahip olan lider, diğer bireylerin değerli ve önemli gördüğü bilgiye sahip olması nedeniyle bireyler üzerinde etkisi ve ikna gücü oldukça yüksektir.

Bilgi gücü, liderin stratejik değer taşıyan bilgilerinden kaynaklanır (Raven ve Kruglanski, 1970; Okay, 2015). Bilgi gücü, liderin takipçilerinin ilgi alanına giren bilgiye/bilgilere sahip olduğunda elde edilen güçtür. Başka bir ifade ile çalışanların ilgi duyduğu ve sahip olamadıkları bilgilere sahip olmak ile bilgi gücü kazanılır (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497). Bilgi gücünün uzmanlık gücünden farklı yönü, astların uzmanlık gücünü sorgulamayıp bilgi gücünü anlama ve ikna olma ihtiyacı duymalarıdır. Uzmanlık gücü astların liderin uzmanlığına tamamen güvendikleri zaman oluşur. Uzmanlık gücüne sahip liderin uygulamaları sorgulanmaz. Bilgi gücü ise liderin etkili bir aktarımı ve hâkim bir eda ile ikna yoluna gitmesini gerektirir (Kızanıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497).

Raven aynı zamanda bilgi gücünün bireylere yalnız direkt aktarımı durumunda etkili olmaması nedeniyle bazı durumlarda bilginin dolaylı bir şekilde aktarımının etkili olabileceğini öne sürerek bilgi gücüne, *dolaylı bilgi* alt boyutunu eklemiştir.

Dolaylı Bilgi: Lider, çalışanlara beklenti ve hedeflerini doğrudan söyleyerek veya bunu ipuçları ve önerilerle anlatabilmektedir. Burada önemli olan bilgi gücüne sahip olan liderin takipçileri üzerinde etkisi ve iknası olmaktadır. Bu durumun yanı sıra dolaylı bilgi kullanımı genellikle ast pozisyonunda bulunan bir bireyin üst pozisyonundaki bir diğer bireyi ikna etmeye çalıştığında faydalı olmaktadır (Raven, 1993: 236).

1.2.7. İlişki–Bağlantı Gücü

Hersey ve Goldsmith (1980) tarafından geliştirilen ilişki-bağlantı gücü, bir liderin etkili veya önemli kişilerle olan bağlantılarına dayanmaktadır. Hersey, Blanchard ve Johnson (1996: 236) bağlantı gücünü "liderin etkili kişi veya kuruluşlarla algılanan ilişkisi" olarak tanımlamaktadırlar. Örgüt içerisinde alt düzey yöneticinin karar verme yetkisi olmayabilir, ancak bağlantı gücü yüksek bir bireyin karar üzerinde etkisi yüksek olabilir. Bu durum ilişki-bağlantı gücünü de güç kaynakları arasında önemli bir unsur olmaktadır (Okay, 2015).

Hersey ve Goldsmith (1980) ilişki-bağlantı gücünü bir liderin diğer etkili bireylerle sahip olduğu algılanan ilişkisi olarak tanımlamaktadırlar. Bir ast, bir liderin örgüt hiyerarşisinde kendisinden daha yüksek olan üstlerle iyi ilişkiler içinde olduğunu algılasa,

bağlantı gücü artar. Böylelikle ast, liderin çok iyi bağlantılı olmayan birinden daha fazla ödüllendirme veya cezalandırma yeteneğine sahip olduğu fark eder. Bu güç biçimi, yasal güç ile birleştiğinde, lidere daha fazla statü vermekte ve uyum/kontrolün gerçekleşme olasılığını artırmaktadır (Bulach, Lunenburg ve Potter, 2008: 73).

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Galton (1869)'un liderlik ile ilgili yaptığı, en eski kabul edilen çalışmalardan biri olan “Hereditary Genius” isimli kitabında, liderlik ile bağlantılı bir temel kavramın varlığından söz etmektedir. Bu kavramın özünde, liderlerin içten gelen karakteristik bir yeteneklerinin olduğunu öne sürmektedir. Galton (1869) bu yetenekler ile birlikte, takipçilerin ilgi alanının liderin kendine özgü duruşu olduğunu belirtmiş ve liderlik tanımının tek bir kalıba sığdırılmasının anlamsız olduğunu vurgulamıştır (Bass ve Bass, 2008: 94).

Liderlik ile ilgili yapılan birçok araştırmanın amacı, liderliğin ideal anlamını bulmak ve bu anlam içerisinde liderliğin hangi şartlarda oluştuğunu belirlemek olarak görülmektedir. Zaman içerisinde pek çok liderlik teorisi geliştirilmiş ve artan bu teorilerin birbirlerinden etkilendikleri düşünceler olsada farklı yönleri ile gruplandırılmıştır. Liderlik tanımı ve liderliği oluşturan faktörler birçok boyutta ele alınmakla birlikte, genel olarak liderlik alanında üç temel yaklaşımdan söz edilmiştir. Ortaya çıkmış bu teoriler; *özellikler*, *davranışsal* ve *durumsal* yaklaşımlar olarak sıralanmıştır (Eğriboyun, 2015: 248).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının odak noktasını, liderlerin karakteristik özellikleri, değer yargıları ve yeterlilikleri oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, liderin sadece kendine has karakteri olduğunu ve takipçilerinin bakış açısından bağımsız özellikler barındırdığını vurgulamaktadır. Bu araştırmaların birçoğunda normal bireyleri liderlerden ayıran özellikler incelenmektedir. Aynı örgütte görev yapan çalışanlar arasında, üst düzey yönetici konumuna sahip bir çalışanın diğer çalışanlara göre daha fazla liderlik özelliğine sahip olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu görüşü desteklemek amacıyla ölçülebilir düzeyde birçok çalışmaya imza atılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda liderlerin takipçilerinden çok farklı ayırt edici özellikleri olduğu savunulmaktadır. Liderlerin fiziksel özellikleri de dâhil, sosyalleşme, uyum sağlama, zekâ, kendine güven ve hakimiyet gibi özelliklerde üstün olduğu sonucuna varılmıştır. Liderleri takipçilerinden ayırt eden

özelliklerin çok küçük olması durumunda, yanlış liderlik seçimleri ve kritik öneme sahip yeteneklerin ölçülmesinde başarısızlığa neden olabilmektedir (Fleenor, 2006: 830-831).

Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu becerileri, karakteri ve değerleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teorinin temelini; diğer insanlardan ayırt edici, liderlere özgü doğal nitelikler düşüncesi oluşturmaktadır. Araştırma konusu olan ilk liderlik teorilerinde liderlerin başarısının öngörü ve sezgi yeteneklerinin yanında, üstün enerjilerine bağlı olduğu kabul edilmiştir. 1930'lu yıllarda yapılan birçok özellik araştırması, liderlik başarısını kesinleştirecek net bir yeteneğin bulunmadığı sonucunu vurgulamıştır (Yukl, 2006: 12).

Etkili liderliğin özelliklerinin sıralandığı birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardaki temel düşüncede, bireyin belirlenmiş birtakım özelliklerinin olması durumunda, lider olma şansının yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu yeteneklerin farklı teorilerde sıralandığı araştırmalardan biri olan Gardner (1989'dan aktaran: Fleenor, 2006: 831), çalışmasında liderleri başarılı kılan özellikleri şu şekilde aktarmıştır:

- Fiziksel dayanıklılık ve hareketlilik
- Algı odaklı karar
- Sorumluluk alma isteği
- Görev kapasitesi
- Takipçilerini tanıma ve onlara duyarlı olma
- İnsanlarla başa çıkma yeteneği
- Başarıya duyulan ihtiyaç
- İnsanları motive etme gücü
- Cesur ve kararlı olma
- Güvenilir olma
- Kendine güvenme
- Girişken olma
- Uyum sağlama ve esneklik

Söz konusu özelliklere eklemeler yapılmaya devam edilmektedir.

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

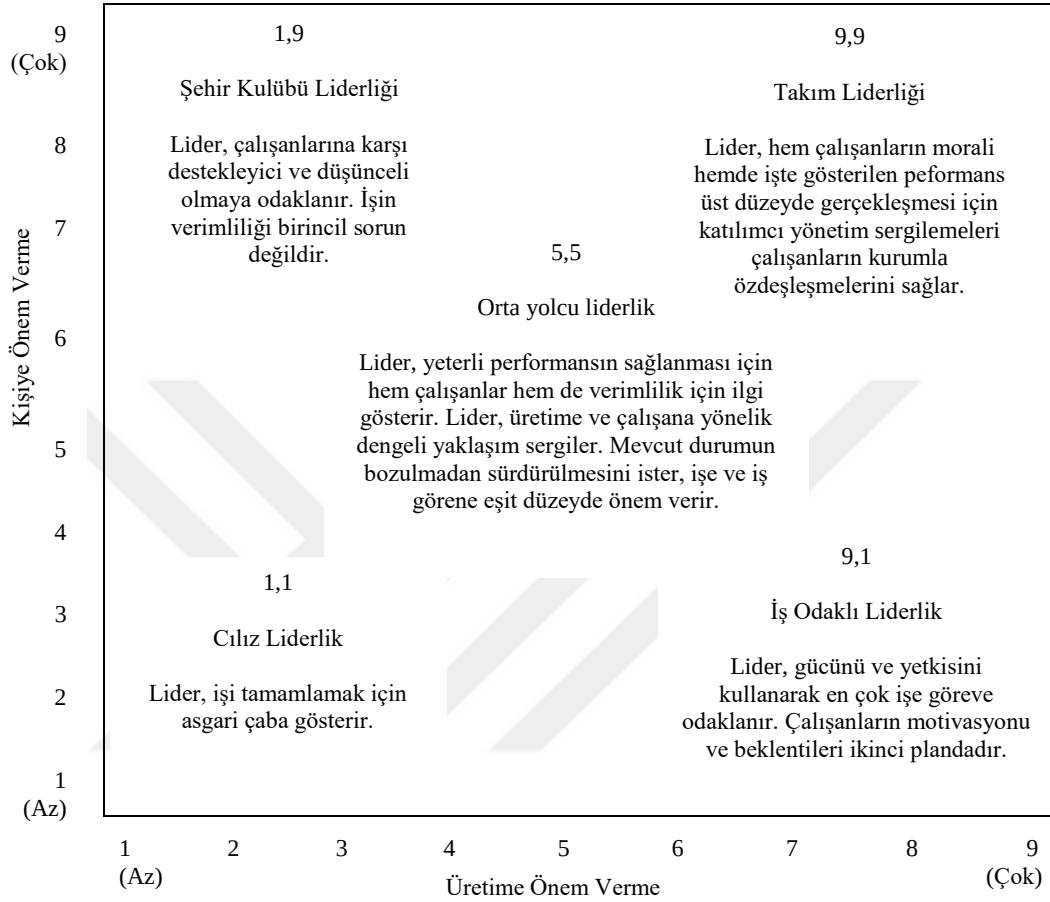
Özellikler yaklaşımının savunduğu lider özellikleri, içinde bulunulan şartlara ve bireylere göre farklılık göstermesi olarak anlaşılmış, liderlerin davranışlarının takipçileri üzerindeki etkileri de araştırma konusu olmuştur. Davranışsal yaklaşımda liderlerin zamanlarını nasıl geçirdikleri, örgüt kapsamında hangi faaliyetlerde bulundukları ve sorumluluk modelleri incelenmektedir. Bununla birlikte, engeller veya kısıtlamalar ile nasıl baş edebildikleri bireyler arasındaki ilişkileri ve koordinasyonu nasıl yönettikleri ve çatışmalara nasıl çözüm bulabildikleri, davranışsal yaklaşımın inceleme konusunu oluşturmaktadır. Liderlerin açıkça gözlemlenebilir olan tepkileri ve karar verme süreçleri başarı ile ilişkilendirilip etkili liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Yukl, 2006: 12).

Liderlerin görevlerini tamamlarken hangi davranışları sergiledikleri, davranışsal yaklaşımın temel dayanağını oluşturmaktadır. Araştırma konusu olan bu davranışlar bazı çalışmalarda iki gruba ayrılarak incelenmektedir. Bu iki davranış türü ilişki davranışları ve görev davranışları olarak ifade edilmektedir. Görev davranışları, liderlerin belirlenen hedefe ulaşmak adına grup üyelerine yönelik davranışlarını kapsamaktadır. İlişki davranışları ise takipçilerin liderle olan etkileşimlerinde nasıl motive olabileceklerini kapsamaktadır. Davranışsal yaklaşımın temelini, bu iki davranış şeklini liderin nasıl kullandığı ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına takipçilerini nasıl etkilediği oluşturmaktadır (Northouse, 2016: 71).

Davranışsal yaklaşımın temelini ve sonuçlarını inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemli görülenleri şu şekilde sıralanabilir: *Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Kuramı*, *McGregor X ve Y Teorileri*, *Likert'in Sistem 4 Modeli*, *Ohio State Üniversitesi Araştırmaları*, *Michigan Üniversitesi Araştırmaları*.

- **Blake ve Mouton'un yönetim tarzı kuramı:** Üretime ve kişiye önem verme şeklinde iki boyut olarak incelenmektedir. Liderin, takipçilerini belirlenen amaçlara ulaştırmak için çalışmalarına ne derece ilgi gösterdiğini ölçmek amacıyla ızgara modeli geliştirilmiştir. Blake ve Mouton'un geliştirdiği beş liderlik boyutunda en etkili liderliğin 9,9 takım yönetimi yaklaşımı olduğu öne sürülmüştür. Bu yaklaşımda, hedeflenen sonuçlara ulaşılarak yüksek üretkenlik gösteren bir takım yaklaşımı olduğu sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda, her koşulda 9,9 stilini kullanmanın imkânsız olmasa bile

karşılaşılabilecek birçok değişken nedeniyle, zor olduğu ifade edilmiştir (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 239-240). Geliştirilmiş liderlik tarzları Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Kuramında Geliştirilen Liderlik Tarzları (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 240).

•**McGregor X ve Y Teorileri:** Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Liderlik tarzlarındaki farklılıkları açıklamak için liderlerin deneyimlerine dayanarak, X ve Y teorisi adını verdikleri insan doğası temelli çalışmaları oluşturmuşlardır. Bu teorinin esası, liderin astlarını nasıl etkileyeceği ve onlarla nasıl etkileşim kuracağına dayanmaktadır. X teorisinde ileri sürülen; çalışanların işe istekli olmadıkları, motivasyonlarının düşük olduğu ve insanın doğası gereği sorumluluktan kaçma eğiliminde olduğu düşünceleridir. Bu düşünce tarzını yani X teorisini kabul etmiş lider, takipçilerini başarı için zorlama, kontrol altında tutma ve sürekli yönlendirme gereği duymaktadır. Bu teorinin kapsamına giren liderlerin takipçilerinden ziyade gerçekleştirilen amaç ile ilgilendiği ve görev odaklı oldukları ileri sürülmektedir. Bu teorinin neredeyse zıttı gibi görünen Y teorisi ise;

takipçilerin belirlenen amaçlar uğruna, yaptırım olmaksızın gönüllü olarak emek verecekleri varsayımına dayanmaktadır. Aynı zamanda koşulların daha fazla iyileştirmesi ile takipçilerin sorumluluk alma isteklerinin artacağı ve genel sorunlara çözüm aramak adına istekli olacakları ileri sürülmektedir. Y teorisinin bakış açısını kabul eden bir lider, bireylerin kontrol edilmesi ve zorlanması gerekmediğini savunmaktadır. Bu görüşe sahip liderlerin daha çok iyi ilişkiler odaklı ve insani bakış açısına sahip oldukları belirtilmiştir (Daft, 2008: 110-111).

• **Likert'in Sistem 4 Modeli:** Michigan Üniversitesi Araştırmalarının katılımcısı olan Rensis Likert'in öne sürdüğü liderlik modelidir. Bu araştırmaya göre, liderlerin davranışları belirli varsayımları kapsar. Liderin astlara güveni, astların algıladığı serbesti ve üstün astlarla olan ilişkisi bu modelde önemli göstergedir (Luthans, 1992: 36). Dört sistem yaklaşımına göre en etkin liderlik tarzları dört gruba ayrılmaktadır. Otokrat yönetimi adını verdiği ve en merkezi otorite türü olarak *Sistem 1* 'i tanımlamaktadır. *Sistem 2* ise, *Sistem 1*'e göre daha az otoriter ve merkezleştirilmiş olarak açıklanmaktadır. Danışman yaklaşım olarak adlandırılan *Sistem 3* ise, çok daha az merkezleştirilmiş ve biraz otokratik olarak tanımlanmıştır. Takım yönetiminin hâkim olduğu *Sistem 4* de ise ekip çalışması, katılımcı yönetim, kendi kendine sorumluluk alma ve yetki verme özellikleriyle açıklanmıştır. Likert'in araştırmasına göre, üyelerin ve örgütün performansının üst düzeyde olması *Sistem 4* 'e ne kadar yakın olduklarına bağlanmaktadır (Harris ve Hartman, 2002: 232-233). Likert'in geliştirdiği bu model Tablo 1 'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Likert'in Dört Sistem Yaklaşımı (Harris ve Hartman, 2002: 233).

Sistem 1 Otokrat	Sistem 2 İyiliksever Otokrat	Sistem 3 Danışman	Sistem 4 Katılımcı
- Otoriter kurallar. - Çok merkezîdir. - Yukarıdan aşağıya iletişim modelidir. - Astlar kararlara dâhil değildir. - Güvensizlik ve düşmanlık yaygındır. - Düşük performans sonuçları.	- Az miktarda katılıma izin verir. - Sistem 1 fikirlerinin çoğunu takip eder. -Yukarıdan aşağıya iletişim modelidir. - Adil performans.	- Karar verme sürecinde daha fazla katılım sağlar. - Bazı yetkilerin devri. - Orta ve iyi performans modelleri.	- Karar vericiler verdikleri kararları uygular. - Gruplar kararlar verir. - İyi iki yönlü iletişim. - Üst düzey verimlilik - kendi kendine rehberlik uygulanır.

• **Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** Askeri ve sivil bireyler üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, liderlerin davranış şekillerini ölçmek ve liderlik özelliklerini belirlemek olmuştur. *Anlayış ve yapıyı harekete geçirme* olarak adlandırılan ve liderlik davranışına etki eden iki değişkenden söz edilmektedir. Anlayış, birey etkileşiminde üzerinde düşünme ve endişe olarak ifade edilmektedir. Bu davranış kategorisinin içeriğini; liderin çalışanları için kişisel fedakârlıkları, problemlerine çözüm bulma isteği ve çalışanlarını destekleme davranışı oluşturmaktadır. Bunlarla birlikte, örgüt içerisinde adil olmayı, astlardan gelen isteklere karşı duyarlı olmayı ve gerektiğinde fikir almayı içermektedir. *Yapıyı harekete geçirme* olarak tanımlanan kavram ise, çalışanlara görev verme, belirlenen performans düzeyini koruma, kuralların etkin bir şekilde uygulanması, zaman yönetiminin önemini vurgulama ve engelleri ortadan kaldırmayı kapsamaktadır (Yukl, 2006: 50).

• **Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** Çalışan merkezli ve iş merkezli olmak üzere iki tür liderlik davranışı ortaya konulmuştur. Çalışan merkezli liderlik davranışı, astların özel ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasına odaklanmaktadır. Etkileşimi kolaylaştırma ve lider desteği, çalışan odaklı liderlik davranışının iki boyutu olarak ifade edilmektedir. Çalışan merkezli liderlik anlayışındaki esaslar, liderlerin astlarına önem göstermesinin yanında takipçileri arasında çatışmayı en aza indirmek ve olumlu etkileşimi en üst düzeye taşımak olarak tanımlanmıştır. Çalışan odaklılık, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarına bu yönüyle benzerlik göstermektedir. İş merkezli lider davranışı ise verimliliği, işleri tam zamanında yerine getirmeyi ve zamanlamaya verilen önemi vurgulamaktadır. Bu liderlik davranışında ortaya çıkan iki alt boyut ise *hedef vurgusu* ve *iş kolaylaştırma* olarak belirtilmektedir. Görev hedeflerine ulaşma ve iş yapısını kolaylaştırma, iş merkezli davranışın odaklandığı konulardır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarında, birbirlerini tamamladıkları öne sürülen anlayış ve yapıyı harekete geçirme tarzlarının aksine, bu araştırma modelinde iş merkezli liderlik ile çalışan merkezli liderlik birbirlerinden tamamen farklı olarak tanımlanmıştır (Daft, 2008: 48).

1.3.3. Durumsal Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı, liderlerin değişkenlik gösteren şartlara göre uyum sağlamalarını esas almaktadır. Örgütlerin yapılarına göre liderlerin tarzları değişim gösterebilmektedir. Örgütün yapısının hangi liderlik tarzına uygun olduğu ve hangi tarz liderle çok daha verimli olabilecekleri önem arz etmektedir. Bu sebeple liderler, örgütün

yapısına ve çalışanların işe ve örgüte yaklaşımlarına göre izlenecek tutum ve liderlik tarzını belirlerler. Kısaca duruma göre liderlik de denebilir. Çünkü mevcut liderlik tarzı bir örgüte katkı sağlarken başka bir örgütte gelişme gösteremeyebilir inancı savunulmaktadır (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 241).

Liderlik özelliklerini etkileyen faktörler durumsal yaklaşım araştırmalarında önemli görülmektedir. Bu değişken faktörler arasında, takipçilerin gerçekleştirdiği işin özellikleri, takipçilerin özellikleri, çevre özellikleri ve örgüt türü yer almaktadır. Bu yaklaşımda iki alt kategori bulunmaktadır. İlk olarak iki önemli değişkenin birbirini etkilemesi ile, yönetsel faaliyet ve davranış kalıplarının değişmesi olarak açıklanmaktadır. Diğer boyutunda ise örgüt durumu belirlenirken lider özelliklerinin etkililiği incelenmektedir (Yukl, 2006: 13).

Durumsal yaklaşıma göre liderlik tarzlarının, örgütün yapısı, örgütün iş birliğine yatkınlığı, örgütün büyüklüğü gibi çeşitli faktörler ile incelendiğinde çok daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Değişen koşullara göre etkin liderlik tarzını tanımlayan bu yaklaşımdaki başlıca teoriler *Fiedler'in acil durum yaklaşımı* ve *House'un yol-hedef yaklaşımı*'dır (Altman, Valenzi ve Hodgetts, 1985: 295-296).

• ***Fiedler'in acil durum yaklaşımı:*** Bu yaklaşım ilk defa Illinois Üniversitesi öğretim üyesi Fred Edward Fiedler tarafından teorileştirilmiş ve kendi adı ile özdeşleşmiştir (Fiedler ve Chemers, 1984). Bu yaklaşıma göre lider durumunun uygunluğu ve şartların gerçekleşmesine bağlı olarak ortaya çıkar (Çelik, 1999: 20). Örgüt liderinin etkinliğini belirlemek amacı ile “en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeği” geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek takipçiler üzerinde liderlerin etkilerinin göreve yönelik mi yoksa ilişki odaklı mı olduğunu ölçmektedir. Ölçek sonuçlarına göre yüksek puan alan bir liderin, çalışanları ile güçlü ilişkiler geliştirme konusunda istekli olduğu varsayılmaktadır. Öncelikle görev odaklı olan liderler ise düşük not almakta ve ilişkilerden ziyade yapılan işe önem verdikleri belirtilmektedir (Yukl, 2006: 166-167).

Kullanılan ölçekte liderliği belirleme kriterleri; liderin görev yapısı, pozisyonun gücü ve lider takipçi ilişkileri olmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki ilişki lider-üye ilişkilerini ifade etmektedir. Üyelerin liderlerle olan ilişkileri olumlu ölçüldüğü durumlarda liderlerin etkinliklerinin yüksek olduğu kabul edilir. Aksi durumda ise takipçileri liderin otoritesini sorgulamakta ve çok az ilgi duyduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Fiedler'e göre görev yapısı uygun liderliği belirlemedeki en önemli faktördür. Çalışanların görevlerinin

detaylandırıldığı ve çalışan performanslarının hangi düzeyde açıklandığı kavram ise görev yapısını ifade etmektedir. Pozisyon gücü ise; liderin örgütte üst düzey bir çalışan olarak var olmasını sonucu, çalışanları üzerinde bu yaptırım gücünü ne denli kullanacağını ifade etmektedir. Liderlerin yetkilerinin fazla olduğu örgütlerde pozisyon gücü fazla, yetkilerinin az olduğu örgütlerde ise pozisyon gücünün az olduğu varsayılır (Harris ve Hartman, 2002: 236-237).

• **Yol-Amaç yaklaşımı:** Robert House ve Martin Evans tarafından 1971 yılında geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre liderin motivasyonundan çok takipçilerin motivasyonu önemli ve etkilidir. Takipçilerin görev ve bireysel amaçlarının uyumlu bir şekilde gerçekleşmesi ile motive olduklarını kabul eden yol amaç yaklaşımı dört stilde liderlik davranışını öne sürer. Bunlar, emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik stilleridir (House ve Dessler, 1974). Bu yaklaşıma göre, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak için astların motivasyonunun güçlendirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile çalışanın sergilediği davranışlarla ulaşmak istediği amacı yada kazanımı ve çalışanın bu amaca yada kazanıma verdiği önem veya değer onun davranışlarını belirler. Bu döngüde oluşan performans aynı zamanda liderin performansını belirleyeceği için lider bu iki durum için uygun bir yaklaşım sergilemek amacıyla arayış ve çaba içinde olur (Sökmen ve Boylu, 2009: 2384). Liderlerin çalışan motivasyonu yükseltmek adına, astların talep edebileceği ödülleri arttırmak veya bu ödüllere ulaşabilmelerinin yollarını göstermek gibi davranışlar beklenmektedir. Astlarını ödül konusunda teşvik etmek ve ödüle giden yolu açmalarına yardım etmek, liderlerin astları ile birlikte çalışması anlamına gelmektedir. Liderlerin belirledikleri ödüllerin çalışanlar tarafından istenilir olması da önem taşımaktadır. Çalışanların konum ve durumlarına göre prim, izin, terfi gibi değişik ödüllerden uygun olanı seçmek önem arz etmektedir. Bunlar; liderin tarzı, astlar ve durum, astların ihtiyaçlarını karşılayan ödüller olarak gruplandırılmaktadır (Daft, 2008: 75).

1.4. Liderlik Tarzları

Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla grup veya toplulukları etkileme süreci olarak ifade edilmiştir (Eğriboyun, 2015: 247). Birçok araştırmacı tarafından zaman içerisinde mevcut liderlik tarzlarının eksik görülen taraflarını tamamlamaya yönelik farklı liderlik tarzları geliştirilmiştir. Bu çalışmada temel liderlik tarzlarından olan demokratik, yönetsel ve karizmatik liderlik tarzları üzerinde durulacaktır.

1.4.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik anlayışlı, danışmacı, çalışan odaklı, kişisel özellikleri önemseyen, çalışma koşullarını iyileştirme çabası içinde, destekleyici liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Demokratik liderliğin ilişki odaklı olmasının bir sonucu olarak, grup halinde karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu liderler kararlarını astlarıyla paylaşmaktan ve önerilerini almaktan çekinmezler. Astlarını görev amaçlı yönlendirmek ve önlerindeki engelleri görebilmeleri adına bilgi paylaşımına önem verirler. Çalışanlarının kişisel ihtiyaçları ve ilgi alanları bu liderler için önem taşımaktadır. Ayrıca kendi bireysel yetenekleri dışında astların da kişisel yeteneklerine ilgi duymaktadırlar. Demokratik liderler çalışanlarına insan odaklı davranış şekli sergiledikleri için çalışanların motivasyonlarının artacağını düşünmektedirler. Astlardan gelen fikirlere açıktırlar ve yeni fikirler ile çok daha yararlı işler yapabilme inancına sahiptirler. Çalışanların hatalarını cezalandırmak yerine, onların bu hatalardan ders almalarını sağlama konusunda rehberlik ederler. Eleştiriye açıktırlar ve astlarının başarısını her zaman takdir ederler (Bass ve Bass, 2008: 617).

Demokratik liderler, özellik olarak ekip çalışmasına güvenmeleri bakımından iş birliğine dayalı kararlar verebilmektedirler. Olumlu örgüt yaratmak adına, katılımcı bir iletişim tarzını benimsemektedirler (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell, 2010: 139). Demokratik liderler, çalışanlarının fikirlerine önem vermeleri bakımından dönüşümsel lider olarak da görülmektedirler. Çalışanlar için olumlu tutumlar barındıran bu liderlik tarzı, hedeflenen faaliyetlere ulaşmak adına çalışanların motivasyonlarının yüksek olması gerektiğini savunmaktadır (Cunningham, Salomone ve Wielgus, 2015: 34). Örgüt adına karar vermek, lider tarafından önem arz eden sorumluluklardan bir tanesi olarak görülmekle birlikte bu karar aşamalarının birçoğunda yetkilerle donatılmış bireyler görev almaktadırlar. Astları karar alma aşamasına dahil etmek, onlardan fikir almak ve onlarla yönetim arasında köprü olmak siyasi bir başarı gerektirmektedir. Demokratik liderler, astlar ile yönetimin arasındaki bu köprü vazifesini kullanan güçlü ve başarılı liderler olarak görülmektedirler. Yöneticilerin sorumluluklarını astlara vermek, yetki devrini gerçekleştirmek gibi güç paylaşımı süreçlerine de öncülük etmektedirler (Yukl, 2006: 105). Bu liderlik tarzı çalışanların en çok benimsedikleri liderlik tarzı olarak görülmektedir (Dalton, Hoyle ve Watts, 2011: 242-243). Lider, görevlerin nasıl yerine getirilip yapılacağını yönetici ve çalışanlar görüşlerini bildirirken karar vermektedirler. Çalışanlar istedikleri bireylerle

çalışmakta özgür ve görev dağılımı gruplara bırakılmaktadır. Demokratik liderler, övgü veya eleştirilerinde objektif olup örgüt içerisinde sıradan bir grup üyesi olmaya özen göstermektedirler (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273). Demokratik liderler, çalışanların haklarını savunur, adalet ilkesini ön planda tutar ve insan ilişkilerine önem verirler. Örgütsel kararların alınmasında çalışanların katılımını destekleyerek verimliliği artırmaktadır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen örgütlerde lider-çalışan arasında uyum ve iletişimin üst seviyede olduğu görülmektedir. Böylece daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı elde edilmektedir (Küçüközkan, 2015: 98-99).

1.4.2. Yönetmel Liderlik

Liderlik ve yöneticilik birbirleriyle bağlantılı olan, fakat farklı anlamları ifade eden kavramlar olarak görülmektedir. İki kavramın da kendine özgü eylemleri ve işlevleri bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik sürekli değişen koşullar altında iş hayatında önemi yadsınamaz iki pozisyon olarak görülmektedir. Yönetim sorunlarla başa çıkmayı daha öncelikli kabul eder. Organizasyonların bağlı oldukları yönetim anlayışının, çağın gereklerine uyum sağlamaması varlıklarını sürdürmelerini olanaksız hale getirebilir (Kotter, 1998: 63-64). Yönetmel liderlik yönetici gibi statik kalmadan liderlik prensiplerine uygun bir şekilde liderin örgütsel performans dikkate alarak çalışanlarla ilişkilerini düzenlemelerini içerir. Transaksiyonel (sürdürümcü) veya başka bir ifade ile iş odaklı liderlik ile fonksiyonel benzerlik gösterir. Başarının zorunlu olduğu ve performansın temel kriter olmasından dolayı yöneticiler, yönetmel liderlik ilkelerine uygun yönetim uygulaması sergilemektedir (Rowe, 2001: 84).

Örgütlerin iyi yönetilmesi, onların ürün veya hizmet kalitesi ve karlılıkları gibi önemli faktörleri etkilemektedir. Liderlik de kalite ve performans artırmayı hedeflemekle birlikte bunu takipçilerin isteyerek yapmalarını ve süreklilik kazanmasını isterler. Liderlik bu yönüyle de yönetimden ayrılarak değişimi desteklemektedir. Fazla rekabet, çok hızlı gelişen teknoloji, piyasalar ve değişen demografik yapı, genel bir değişime katkısı bulunan faktörler arasındadır. Değişimin düzeyi, liderliğe olan ihtiyacın da düzeyini gösterir (Kotter, 1998: 63-64).

Yönetmel liderler amaçları gerçekleştirmek adına genel kuralları uygulamaktadırlar. Kişisel kararlar vermekten çekinerek, bu tutumlarını devam ettirme eğilimindedirler. Yönetmel liderler, örgütün geçmişine hâkim ve örgüt kültürüne derinden bağlıdırlar. Örgüt

içerisinde çalışmayı, fikir birlikteliği ile sinerji oluşturmak ve sonuçlar almak amacı ile devam eden bir süreç olarak görürler. Yönetmel liderler karar alma süreçlerinde çalışanları rollerine ve yetkilerine göre değerlendirmektedirler. Yönetmel liderlerin empatiden yoksun olmaları beklenen bir davranıştır. İnsan ilişkilerinde düzene önem vermektedirler. Bulunduları pozisyon dolayısı ile kendilerini koruyucu olarak görebilmekte ve örgüt ile kişisel bir bağının olduğu düşüncesine sahip olabilmektedirler. Bulundukları konumu sahiplenmek ve bu konumda güç sahibi olmak kendilerine olan güvenlerini pekiştirmektedir (Rowe, 2001: 84).

Yönetmel liderler, çalışanlarını ihtiyaca göre çeşitli pzişyonlarda çalıştırarak görevlerini yerine getirmelerini gereklilik olarak görürler. Yönetmel liderliğin esasını; zekâ, hoşgörü, biat, sağlam fikirlilik, çok çalışma, analitik yetenek ve iyi niyet oluşturmaktadır (Zaleznik, 1998: 61).

Yönetmel liderler, diğler liderlik türlerinden farklı olarak sadece kendi örgütüne bağlı çalışanların eylemlerini etkilemektedirler. Bu liderler, inançlara dayalı olmayan kararlar verebilmektedirler. Verdikleri bu kararlar, onların etik ilkelere aykırı olduğu anlamına gelmemektedir. Genellikle bu aykırı kararların nedeni finansal baskılar olarak görölmektedir. Yönetmel liderler, finansal performansı arttırmak adına kısa vadeli ve düşük maliyetli faaliyetlere katılıp bunları desteklemektedirler (Rowe, 2001: 84).

1.4.3. Karizmatik Liderlik

Dönüşümcü liderliğin tamamlayıcı unsuru olarak görölmektedir. Karizmatik liderlerin takipçilerinde oluşturdıkları etki büyük ve güçlü olabilmektedir. Takipçileri bu liderler ile kendilerini özdeşleştirerek onlara benzeme çabası içine girmektedirler (Bass ve Bass, 2008: 39).

Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde yetki kullanmadan kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilmektedirler. Bu özellikleri ile kişisel güçleri öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderliğin etkili olabilmesi için, doğuştan gelen bu yeteneği takipçilerinin gözünde hayranlık uyandırması için kullanması gerekmektedir. Karizma, takip edenlerin bağlılığını ve enerjisini canlandıran, sonuçlar üreten içsel bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Daft, 2008: 360). Karizmatik liderler, takipçilerinin yapabileceklerinin kapasitesinin üstüne çıkarma, ilham verme ve motivasyonlarını destekleme yeteneklerine sahiptirler (Conger ve Kanungo, 1988). Bu liderler doğal özellikleri sayesinde kendilerini kolaylıkla

izletebilir ve takipçilerini bir amaç için teşvik edebilirler. Weber (1947) karizmatik liderlerin dört faktör üzerinden motivasyonel sonuçlara ulaşabileceklerini ifade etmektedir (Armstrong, 2009: 32) Bunlar:

- Görevin doğasıyla ilişkili takipçi algılarının değiştirilmesi
- İstek uyandıracak bir vizyon belirlemek ve bunu çalışanlarla paylaşmak
- Takipçileri arasında ortak kimlik oluşturmak
- Toplu ve bireysel öz yeterliliği arttırmak

Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı genellikle sorunlu ve ihtiyaç gerektiren durumlarda olmaktadır. Güçlü ve ilham verici yetenekleri olan bir lider takipçileri arasındaki endişeyi azaltmaktadır. Bireyleri umutsuzluk durumundan çıkarıp yeni hedeflerin varlığına inandırarak, motivasyonlarını artırmaktadırlar. Takipçilerinin üzerinde değişim etkisi sağlayarak, kendine özgü bir vizyon yaratma yeteneğine sahiptirler. Bu yeteneklerin sağladığı koşullar ile birlikte, örgüt çalışanları karizmatik liderlerin mesajlarını özdeşleştirip anlayabilmektedirler (Daft, 2008: 360-361). Karizmatik liderlik kavramı sosyal ve idari bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Farklı disiplinler tarafından ele alınması nedeniyle ortak bir tanım yapılamamıştır. Karizmatik lider, çalışanların ihtiyaç, değer ve becerilerini önemseyerek bu durumu kendi ilgisinden çıkarıp örgütlerde kolektif ilgiye dönüştürmektedirler (Oktay ve Gül, 2003: 404).

Karizmatik liderlerin ayırt edici özelliği takipçilerini otoriteleriyle değil de kişisel özellikleriyle etkilemeleridir. Bundan dolayı karizmatik liderlere olan saygı ve hayranlık üst seviyede olmaktadır. Bireyler liderleri gibi olmak istemekte ve liderlerini taklit etme eğilimine girmektedirler. Karizmatik liderler bir örgüte bağlı olsalar dahi, etki alanları çok daha fazla kitleye ulaşabilmektedir. Çünkü bu liderlerin etkisi otorite ve sınıra bağlı olmadan, tamamen kişisel özelliklere dayanmaktadır (Daft, 2008: 360-361).

Karizmatik lider, takipçilerine yol gösterici özelliğiyle ilham ve güven vermektedir. Geleceklerine ilişkin olumlu düşünmeye teşvik ederek takipçilerinin yaşamlarında önemli olan olayları görmelerini kolaylaştıran aynı zamanda motive edici davranışlar sergilemektedir. Karizmatik lider takipçilerine özgüvenlerini yansıtarak ikna edebilmektedir. Sahip olduğu öz güven, cesaret, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleri sayesinde karizmatik lider takipçilerini etkileyebilen bireydir (Gül ve Aykanat, 2012: 19).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde örgüt ve güven kavramlarının tanımlarına ayrıca güven türlerine yer verilmektedir. Örgütsel güven kavramına dair tanımlara ve boyutlarına yer verilmiştir. Örgütsel güven unsurunun oluşturulmasında hangi faktörlerin etkili olduğuna dair geliştirilen örgütsel güven modellerine vurgu yapılmıştır.

1.1. Örgüt Kavramı

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler veya kurumlar örgütsel yaşamın temel alanıdır. İşletmeler ve kamu kurumları ve bunların bünyesindeki atölye, fabrika, birlik tesis, okul veya hastane gibi farklı örgütler içerisinde bireyler farklı görevler üstlenerek yaşamlarını sürdürmektedirler (Aytaç, 2004: 2).

Katz ve Kahn (1977: 18) örgüt kavramını, belirli bir amaç uğruna bir arada olan insanların, alışılmış ve kalıplaşmış davranışlarının bütünü olarak tanımlamışlardır. Başka bir ifade ile örgüt kavramı; gerçekleşmesi istenen amaçlar doğrultusunda bir arada olan sosyal gruplardır (Parsons, 1970: 75).

Farklı bir tanımda örgüt, bir amaç doğrultusunda biraraya gelen bireylerin birçok eylemin sistemli olarak gerçekleştirilmesi için belirlen görev ve sorumlulukları kapsamında süreklilik sağladıkları toplumsal bir oluşum olarak belirtilmektedir (Ertekin, 2017: 65).

Daft (2004: 11)'a göre örgüt kavramı, belirlenen plan dâhilinde yapılandırılarak koordine edilen ve çevresel faaliyetlerle bağlantılı olarak tasarlanan bir oluşumdur. Örgütler, çeşitli kaynaklardan bireylerden ve onların birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Bireyler, belirli hedeflere ulaşmaya yardımcı olan temel işlevleri yerine getirmek için birbirleriyle etkileşime girdiğinde bir örgüt meydana gelmektedir.

Örgütü, farklı topluluk ve gruplardan ayıran özelliği, belirli bir sistem doğrultusunda hareket etmesi ve amaçlarının bulunmasıdır. Amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt yapısı içerisinde çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyen prosedürlerin oluşturulması,

Çalışma süreçleri oluşturularak kontrol ve yönlendirme mekanizmalarının olması gerekmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 1).

Örgüt kuramcıları tarafından, örgüt kavramını açıklamaya ve davranışlarını anlamaya yönelik birçok tanım ve kuramlar geliştirilmiştir. Örgüt kuramı geleneksel ve modern örgüt kuramı olarak ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel rgt kuramı, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşması için gerekli tüm çabaları sistemli ve bilimsel olarak inceleyen ancak bireyi makinenin bir parçası olarak gören kuram olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern rgt kuramı ise önceden belirlenen bir amaca yönelik bir işlevi birlikte yürütmek için insan faktörünü ve hislerini dikkate alarak, faaliyetlerini yürüten ve çevresiyle etkileşim içerisinde olan topluluklar olarak ifade edilmiştir (Çelebi, 1983: 34-35).

Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için örgüte has bir kültürün olması önemli faktör olarak görülmektedir (Costanza ve diğ., 2016). Örgütlerde kültür yapısının oluşmasıyla birlikte örgüt içerisinde ilişki ağıının ve çalışma süreçlerinin etkin olduğu bir yapının oluşması da sağlanmaktadır. Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde kültürel anlayışın hâkim kılınması yönetim açısından problem çözme ve karar verme aşamasında da etkin rol oynamaktadır. Bu kültürel farklılıklar örgütlere inanç, tutum, değer ve davranış olarak zenginlik katmaktadır. Ancak bireylerin kültürel farklılıklarıyla örgütün mevcut kültürüne uyumu yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde farklılıklara rağmen uyum, bireyler arası ilişkileri güçlü kılan ortak değerler aracılığıyla sağlanabilmekte ve örgütün başarısı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Çalışanların ortak değerler etrafında birleşmeleri sonucunda örgütlerde, güçlü iletişim, bilgi paylaşımı, performans artışı, ürün kalitesinde artış ve yenilikçi ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi bakımından önemli katkılar sağlanmaktadır (Roozi, 2021: 3-7).

1.2. Güven Kavramı

Bireylerin günlük yaşamlarına ilişkin alışkanlıkları, bakış açıları, tutumları ve kendilerine yönelik örgütsel politikalara ilişkin algıları onların güven duygularını etkilemektedir. Buna bağlı olarak örgütlerde birey odaklı yönetim anlayışı ya da durumsallık yaklaşımı giderek daha çok kabul görmektedir. Başka bir ifade ile çalışma yaşamında bireylerin duyguları, algıları ve tutumları gibi psikolojik duyarlılıkları örgütsel yaşamda sürekli göz önünde tutulması gereken unsurlar olarak görülmektedir. Bu unsurlar

arasında olan güven duygusu, bireyler arası ilişkilerde kritik öneme sahiptir. Güven, bireyler arası ilişkilerde gözlemsel, algısal ve sezgisel olarak meydana gelen soyut bir kavramdır. Bu sebeple güvenin, bireyler arasında davranış, tutum, ilişki ve beklentilerden yola çıkarak oluştuğu düşünülmektedir (Baş ve Şentürk, 2011: 35).

Lewicki ve Bunker (1996: 118) güveni, bireyler arası ilişkilerin gelişerek ve olgunlaşarak farklı bir niteliğe bürünen dinamik bir olgu olarak görmektedir. Güven, psikoloji temelli bir kavram olmasına rağmen sosyoloji, ekonomi, siyaset, antropoloji, tarih ve iletişim gibi farklı alanlardan beslenerek olgunlaşmıştır. Örgütsel açıdan faaliyetlerin düzenlenmesi, takım çalışması ve liderlik anlayışının geliştirilmesi için güven kavramı önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir. Birçok araştırmacı tarafından güvenin önemi konusunda fikir birliği olmasına rağmen güven kavramının tanımında fikir birliğine varılamamıştır (Yücel, 2006: 4).

Güven kavramı, bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde ortaya çıkmakta olan doğal bir süreç olarak görülmektedir. Güvenin, samimi bir özen ve ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermekte olduğu ifade edilmektedir (Wech, 2002: 354). Mayer, Davis ve Schoorman (1995: 712) güven kavramını, kişilerarası ilişkilerde bir tarafın, kendisi için dikkate değer önemli davranışlar sergileyeceği beklentisi taşıyarak karşı tarafı izleme veya kontrol etme ihtiyacı duymaksızın bireyin sergileyeceği davranış karşısında duyarlı davranma istekliliği olarak tanımlamaktadırlar. Rempel ve Holmes (1986) güven kavramında, güvenen kişinin mutluluğunu önemsemenin önemli bir unsur olduğunu ileri sürmektedirler. Meeker (1983) güveni, güvenen kişinin güven duyduğu kişiden kendisi açısından yararlı davranış sergileme beklentisi olarak ifade etmektedir.

Deutsch (1958: 266) güven kavramını, “bir olayın sonucu ile ilişkili bireyin iyimser beklentisi” olarak tanımlamaktadır. Güveni, belirsiz bir durumla karşı karşıya kalan bireyin rasyonel olmayan seçimi olarak da ifade edilmiştir. Bu tanımlamada güven kavramının kırılma yönü vurgulanarak bireyin her zaman rasyonel bir davranış sergilemediğini duygularına inanarak da hareket ettiği ifade edilmektedir. Bu davranış sonucunda karşısındaki kişiye güven duyan bireyin beklediği güven yerine getirilmemesi durumunda güvensizlik oluşacağı vurgulanmıştır.

Hosmer (1995: 390-392) sosyoloji, psikoloji, tarih, ekonomi, yönetim gibi birçok alanda güven kavramı üzerine araştırmalar yapılmasına rağmen ortak bir fikir birliğine

varılmadığını ancak yapılan tanımların bir dizi benzerlikler içerdiğini belirtmiştir. Güvenin tanımlarında belirlenen benzerlikler;

- Bireyin bir olayın sonucu veya başka bir bireyin davranışı hakkında iyimser bir beklentisi olarak görülmesi,
- Bireyin kendi çıkarlarını göz ardı ederek, birey ya da toplulukların davranışlarına bağlılık sergilediği koşullar altında ortaya çıkması,
- Zorlama veya baskı ile değil, gönüllülük esasıyla ve işbirliğiyle meydana gelmesi,
- Örgütlerde güven duygusunun oluşmasının akabinde birey, örgüt içerisinde diğer bireylerin haklarını ve çıkarlarını savunmakta veya kabul edilen bir sorumluluğu üstlenme bilincini meydana getirmektedir.

1.3. Güven Türleri

Güven üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, tanımında olduğu gibi güvene ilişkin değişik yaklaşımlar sergilenerek farklı güven türleri literatürde yer almıştır (Li, Bai ve Xi, 2011: 371). Bachmann (2003) güveni kişisel ve kişisel olmayan güven olarak iki ayrı boyutta incelemiştir. Kişisel güven, sosyal yaşantıda diğer bireylerle kurduğumuz iletişim ve etkileşimlerde bireylerin davranışlarına olan inanç olarak tanımlanırken kişisel olmayan güven, örgütlerin kurumsal kimlikleri altında gerçekleştirilen ilişkilerde ortaya çıkan güven türü olarak tanımlanmaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 190).

Bazı araştırmacıların ise bireyler arası güven konusuna odaklanarak güveni bilişsel güven ve duygusal güven olarak iki ayrı kategoride ele aldıkları görülmüştür (Lewis ve Weigert, 1985; McAllister, 1995). Buna karşın diğer bir grup araştırmacı ise güvenin diğer sınıflandırmaları geliştirerek ve bireylerin iş hayatındaki ilişkilerine odaklanarak güveni, bilgiye dayalı güven, hesaplanmış güven ve özdeşleşmiş güven olmak üzere üç başlık altında ele almıştır (Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992; Lewicki ve Bunker, 1995). Bu çalışmada kaynaklarına göre güven türleri; *bilgiye dayalı güven*, *hesaplanmış güven* ve *özdeşleşmiş güven* türleri esas alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, bireysel anlamda kesin bilgiye ulaşarak veya çıkarımlara bağlı ön görüye sahip olarak pozitif beklentiler sonucu kesinleşmiş güvenin oluşturduğu ilişki olarak tanımlanabilir. Bilgiye dayalı güven insanlar arasında bir süre zarfında gerçekleşme

birlikte zamanla şüphelerin de azalmasına neden olmaktadır. Kişi, kendi tecrübelerinden yola çıkarak diğer bireyi tanıması, bu görüş sayesinde kişinin davranışlarının sonucu olarak ona güvenmesi ya da güvenmemesi olarak da tanımlanmaktadır (Demirdağ, 2015: 13).

Bu güven biçimi, diğer bireyin olası tutum ve davranışının öngörülebilirliğine dayanarak davranışı tahmin edilebilmesini ifade eder. Bilgiye dayalı güven, temelsiz tahminden çok bilgiye yöneliktir. Diğer bireyi ne kadar iyi tanırsak onun ne yapacağını verilere dayalı bilgi yoluyla o kadar doğru tahmin edilebilir. Birey tahmin edilebilir olduğu sürece, yani kendisi hakkında sahip olunan bilgiyle tutarlı davrandığı sürece bireye karşı güven duygusu devam eder. Bu kapsamda bilgi temelli güvenin *Bilgi, Öngörülebilirlik ve Doğru tahmin* olarak üç özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler (Lewicki ve Bunker, 1995: 149-150):

- **Bilgi**, bireyler hakkında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bilgi sayesinde bireylerin yaşanabilecek durumlar karşısında sergileyeceği davranış ve nasıl tepki vereceği tahmin edilebilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1995: 149-150).

- **Öngörülebilirlik**, bireyler arası ilişkilerde güveni artırmaktadır. Bunun yanı sıra birey güvenilirmez olsa bile güvenin bozulacağı davranışlar tahmin edilebilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1995: 149-150).

- **Doğru tahmin**, Bireyin içinde bulunduğu ilişkiler yumağında karşılaşmış olduğu durumlardan edindiği bilgi veya durumdan çıkarım yolu ile doğruluğu yüksek düzeyde kestirim de denebilir. *Düzenli iletişim* ve *bilgi edinme* yoluyla gelişir. Düzenli iletişimde istekler, tercihler ve sorunlara yaklaşımlar hakkında bilgi alışverişi sağlanmaktadır. Düzenli iletişim, bireyler arası bilgi alışverişi sayesinde diğer bireylerin bakış açılarını ve becerisini geliştirirken aynı zamanda bireyin kendi görüşleri ile karşılaştırmasını sağlamaktadır. *Bilgi edinmek*, bireyin karşı taraf ile diyalog halinde olması neticesinde önceki sergilenen durumlar ve sonuçlarını kıyaslama yoluyla yaşanabilecek çeşitli duygusal durumlar karşısında bireyin nasıl davranış sergileyeceğini tahmin edebilmektir (Lewicki ve Bunker, 1995: 149-150).

1.3.2. Hesaplanmış Güven

Hesaplanmış güven, bireyin duygusal ve sezgisel durumlarından farklı olarak karşıdaki bireye duyulan güvenin neden ve hangi durumlarda oluştuğu rasyonel yöntemlerle değerlendirilerek belirlenmesini ifade eder (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007:

188). Birçok iş ilişkisi için asgari koşul, bireylerin eylemlerinin sözleri ile tutarlı olmasıdır. Bir çalışanın yöneticisine veya lidere verdiği sözü tutması konusunda kendisine güven duyulduğunda, bireyin gerçekleştireceği davranışla ilgili belirsizlik de azalarak bireyi izleme veya denetleme ihtiyacı asgari seviyeye inecektir (Shapiro, Sheppard ve Cheraskin, 1992: 366).

Hesaplanmış güven, davranışların tutarlılığına ve caydırıcılığa dayalı bir güven türü olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2007: 101). Örgütlerde yönetici veya lider tarafından çalışana verilen bir görev yerine getirilmemesi sonucunda bireyin karşılaşacağı olumsuzlukları hesap ederek verilen görevi yerine getirmesi olarak da ifade edilmektedir (Vos ve Wielers, 2003: 76). Hesaplanmış güven kavramında bazen caydırıcı yaptırımlar bireyler üzerinde ödül vaadinden daha önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996). Hesaplanmış güven, yalnızca güveni ihlal etmenin sonucunda yaptırım uygulanacağı endişesi değil aynı zamanda güven ortamının oluşturulması ve sürdürülmesinin sonucunda elde edilebilecek kazanımları hesaplayarak hareket etmeyi ifade etmektedir (Lewicki ve Bunker, 1995: 145). Bu güven türü bireyden örgüte ve örgütten bireye şeklinde iki yönlü olarak belirli kriterler çerçevesinde oluşan bir güven olarak da görülebilir.

1.3.3. Özdeşleşmiş Güven

Özdeşleşmiş güven, kişilerarası ilişkilerde karşı tarafın arzu ve niyetlerinin tam olarak içselleştirilmesine dayanmaktadır. Bireyler birbirlerinin taleplerini anlaması sonucunda desteklemektedirler. Bu karşılıklı anlayış, bir çalışanın diğer bir çalışanın yararına eylemde bulunabileceği seviyeye kadar gelişim göstermektedir. Özdeşleşmiş güven, diğer bireyin temsilcisi gibi davranılmasına ve birinin yokluğunda diğer bireyler onun tercih ve beklentilerini bildiklerinden dolayı onun adına karar verme konusunda informel bir yetkiye sahip olmaktadır. Özdeşleşmiş güven, taraflardan birinin diğeri adına gerçekleştirilecek olan bir iş veya ilişki üzerinde daha özverili davranması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmacılar özdeşleşmeye dayalı güven unsurunun örgütlerde geliştirilebilmesi için *ortak kimlik, ortak yerleşim, ortak ürünlerin ve hedeflerin oluşturulması ve paylaşılan değerler* olmak üzere dört farklı özellik olduğunu ileri sürmektedirler. Bu özellikler (Lewicki ve Bunker, 1995: 152-153):

• **Ortak Kimlik:** Kolektif kimlik olarak ifade edilen ortak kimlik “belirli bir insan grubunun düşüncesi ve hisleriyle alakalı bir aidiyet sahibi kimliktir” (Akıncı Vural ve Erkan, 2018: 12). Bireyler arasında ortak payda olarak da görülen ortak kimlik örgütsel yaşamda birleşme yoluyla oluşan yeni örgütler, stratejik ortaklar, yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak kabul görmesi için kolektif planlar, kimlikler, binalar, logolar, misyon bildirimleri, çevre ve/veya işyeri dizaynları, iletişim materyalleri, üniformaları, sloganlar, ticari markalar, renkler vb. ortak kimlik bilinci oluşturmaktadır. Bu durum sosyal yaşamda ise millet, sülale, aile gibi yapılar üzerinden şekillendirilir (Melewar, 2003).

• **Ortak Yerleşim:** Örgütsel yaşamda aynı ortamı (şehir, bina, oda vb.) birlikte kullanmak veya aynı iletişim aracı, iş akış sistemi veya toplantı yapısı gibi bazı ortak unsurları paylaşmaktır.

• **Ortak Hedeflerin ve Ürünlerin Geliştirilmesi:** Vizyon, misyon ve stratejik hedefler belirlenerek bireyler bu doğrultuda ortak hedefler ve ürünler yaratmak için çalıştıklarında aralarındaki özdeşliklerini güçlendirirler.

• **Paylaşılan Değerler:** Bireyler zamanlarının büyük kısmını örgütlerde geçirmeleri nedeniyle çalışanlar arasında aynı temel değerlere, inançlara ve düşüncelere inanmaya başlayabilirler. Diğer taraftan aynı değerlere sahip bireylerin bir araya gelip kurumsallaştıkları ve bu şekilde özdeşleştikleri de görülmektedir.

1.4. Örgütsel Güven

Geleneksel örgüt yapısında yönetici veya liderlerin çalışanlar ile ilişkileri, ast-üst ilişkisine bağlı kalınarak işe odaklı bir çalışmadır. Aynı zamanda çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarının dikkate alınmadığı ve işin gerektirdiği kadar diyalog ile bir ilişki ağı olarak görülmektedir. Bu ilişki ağı zaman içerisinde değişim göstererek çalışanların psikolojik ve duygusal durumları dikkate alınmaya başlanmıştır. Bireylerin çalışma yaşamında örgütüne karşı güven duyması ve bu duygunun sonucunda bireyin örgütüne bağlılık hissederek çalışma performansının artmasına ve işini benimseyerek daha özverili bir şekilde çalışmasına yol açmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996). Bu nedenle, çalışan bireylerin örgütlerine karşı güven duygusu önemli bir faktördür. Örgütsel güven, bir kişi ya da grubun örgüt içerisindeki başka bir birey ya da grubun sözüne ya da yazılı beyanına güvenilebileceği beklentisi olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgüt içerisinde başta yönetim kademesine olan güven duygusu temel belirleyici faktör olarak görüldüğünden çalışanlarında bu duyguyu benimsemesi durumunda örgüte karşı olumlu

tutum içerisinde olacakları ve bu yönde davranış sergileyecekleri düşünülmektedir (Cufade, 1999: 3-4). Örgüt içerisinde tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi, görev ve sorumlulukların belirlenerek çalışanların işi gerçekleştirme becerilerinin geliştirilmesi, örgüt içerisinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin oluşturulması örgütün yüksek performans göstermesinin yanı sıra çalışanlar üzerinde örgütsel güven duygusunun oluşmasında önemli faktörler arasında yer alır (Asunakutlu, 2002: 5).

Örgütsel güven, şeffaflık, dürüstlük, yetkinlik, nezaket ve güvenilirlik bağlamında değerlendirilen, kişisel deneyim ve özdeşleşmeye dayanan örgütün algılanan güvenilirliği olarak ifade edilmektedir (Pirson ve Malhotra, 2008). Örgütsel güveni yüksek olan kurumların, çalışanları örgütte tutma kabiliyeti, yüksek motivasyon ve isteklilik de yüksek olur. Örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkiler, çalışanların örgüt adına daha değerli kaynaklar sunmasını, daha sıkı çalışmasını ve yenilikçi davranmak için daha motive olmasını sağlamaktadır (Lewicka, Karp-Zawlik ve Pec, 2017: 72-73).

Güvenin olmadığı bir ortamda bireylerin söylediklerinden ve yapmayı taahhüt ettikleri şeylerden emin olmak mümkün değildir. Güven ortamının olmadığı bir örgütte iletişim sorunları görülür ve taraflar arasında birbirlerine karşı güvensizlik ortaya çıkar. Bu nedenle örgütsel güven, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim açısından ya da bireylerin karşılıklı ilişkileri açısından en temel, olumlu ve yapıcı unsurlar arasında yer alır (Tüzün, 2007: 107).

Örgütsel güvenin birçok farklı şekilde tanımlı bulunmaktadır. Taylor (1989) örgütsel güveni, örgüt içerisinde sağlıklı çalışma koşulları altında, örgüt içi çalışanların birbirlerinden olumsuz yönde şüphe etmeden, nezaket ve saygıya dayalı tavırlar sergilenmesi ve bu durumun zaman içerisinde oluşması olarak tanımlamıştır (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Mishra (1996) ise örgütsel güveni, örgütün dürüst, açık, alakadar ve güven faktörlerini çalışanlarına yaşatması ve bu olgularla var olmaya devam etmek istemesi” olarak tanımlamıştır. Farklı bir tanımda ise, tüm çalışanların yöneticilerine olan güven ve inanma derecelerinin toplam hali olarak belirtilmiştir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi güven, örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerde veya müşteri ilişkilerinde önemli bir husus olmasının yanı sıra örgüt kültürüne yerleşmiş bir faktör olarak görülmektedir (Asunakutlu, 2007: 237). Birçok görüşe göre, örgütsel

güvenin çalışanlar arasındaki güven bağına dayalı olması nedeniyle mikro düzeyli araştırılması gerektiğini aynı zamanda örgütsel çevrenin de örgütsel güvenden etkilenmesi dolayısıyla makro düzeyli incelenmesi gerektiği belirtilmiştir (Sargut, 2010: 91).

1.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Bireyler zamanlarının büyük çoğunluğunu örgütlerde geçirmeleri nedeniyle çalıştıkları ortamlarının güvenli olması, huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Bu bakımdan örgüt ortamında daha çok ihtiyaç duyulan iş birliği ve dayanışmanın esası olan örgütsel güven kavramını, çalışanların örgüt içi ilişkiler ve sergilenen tutumlara karşı verilen olumlu tepki olarak ifade edebiliriz. Güvenin örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalarda kişilerarası ilişkilerden yola çıkılarak örgütsel güven, *örgüte güven*, *yöneticiye güven* ve *çalışma arkadaşlarına güven* olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62). Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güven boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Örgüte Güven

Örgüte duyulan güvenin oluşmasında öncelikli adım çalışanın güven algısı dikkate alınarak örgütsel politikalar belirlemek ve uygulamaktır. Bu konuda en önemli görev karar organlarında yer alan örgüt yöneticilerine aittir. Örgüt yöneticilerinin, çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma şartlarında iyileştirilmeler yapılarak daha konforlu bir ortam yaratılması, ücret ve terfi konularında eşit yaklaşımı, yöneticilerin tutum ve bilgi paylaşımı konularında da çalışanlara karşı eşit ve adil yaklaşım sergilemesi örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir (Koca Ballı ve Üstün, 2017: 23). Bu koşulların gerçekleştirilmesi durumunda örgüt yapısı sağlamlaşarak, üretimde başarı ve verimlilik edilebilmektedir (İşleyen, 2011: 62; Dağ, 2018: 14).

1.5.2. Yöneticiye Güven

Örgütlerde güven ortamı kendiliğinden gelişen bir durum değildir. Bu duygunun oluşması için yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin, sergileyecekleri tutum ve davranışlar neticesinde çalışanın yöneticisine karşı güven duygusu gelişmektedir. Yönetici, örgütün bir temsilcisi olması nedeniyle çalışanın yöneticiye güven duyması aynı zamanda örgütsel güven duygusunu etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63).

Güven, telkin ya da ısrar ile değil, bireyler arasında karşılıklı istek ve kabul ile meydana gelen bir durumdur. Örgütlerde yöneticiye güven duygusu, yönetici ve çalışan arasında düzenli bilgi alışverişinde bulunulması, yöneticinin çalışana karşı tutarlı ve adil davranması, çalışana karşı açık ve dürüst davranması gibi uygulamalarla oluşmakta ve güçlenmektedir. Yöneticiye güven, yöneticilerin sergiledikleri yönetim anlayışı ve çalışanlara karşı sergiledikleri davranış ve tutumlarına bağlı olarak çalışanın yöneticiye yönelik duyduğu inancın gösterimi olarak kabul edilebilir (Yolaç, 2011: 64-65).

1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında güven duygusunun oluşturulabilmesi için öncelikle bireyin kendisine güven duyması ardından diğer çalışma arkadaşları hakkında pozitif duygular besleyerek onları anlaması gerekmektedir. Bireyin bu davranışı başlangıç düzeyinde iletişim ve etkileşimi ortaya koymanın yanı sıra zamanla çalışma arkadaşlarına ileri düzeyde güven duygusunu da geliştirmektedir (Sargut, 2010: 91). Bireylerin sosyal yaşantılarındaki, kültürel ortamları, duyguları, karakterleri, inançları, değerleri, tutumları ve davranışları örgüt ortamına etki eden faktörler arasında yer almaktadır (Aktuna, 2007: 66).

Örgüt çalışanlarının toplumsal yaşamlarında olduğu gibi örgüt içerisinde de etkileşim ve aktivitelere katıldıkları resmi veya gayri resmi topluluklar bulunmaktadır. Bu tip topluluğun üyesi olan çalışanlar, birbirlerine olan güven çerçevesinde ekip ruhunun gerekliliği olarak biz ruhuyla hareket etmektedirler. Topluluklarda ilişkilerin devam etmesi için tarafların birbirlerine karşı güven duyması gerekmektedir. Aksi durumda topluluklarda fikir ayrılıkları yaşanacağı için ortak karar almaları da beklenmez. Bireylerin grup içerisinde veya gruplar arası ilişkilerinde güven vermemesi durumunda etkileşim içerisinde olduğu gruptan dışlanması söz konusu olmaktadır. Bu durum karşısında birey, örgütüne yabancılaşmakta ve bağlılığı azalmaya başlamaktadır. Yaşanan bu olumsuz duruma bağlı olarak çalışanın motivasyon ve iş performansında meydana gelen düşüşler nedeniyle işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır (Büte, 2011: 177).

Çalışma arkadaşlarına güven duygusu yüksek olan örgütlerde elde edilen bu sinerji sayesinde verimli ve etkin bir çalışma ve yüksek performans oluşmaktadır. Bireyler arasında güven duygusunun olmaması durumunda işe şüphe hâkim olacağı için böyle bir ortamda başarı ve performansdan söz etmek mümkün olmamaktadır (Bilgiç, 2011: 35).

Dolayısıyla ekip ruhunun en önemli harcının çalışma arkadaşlarına güven olduğu söylenebilir.

1.6. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven ve onun oluşumunda, etkili faktörlerle ilgili pek çok araştırma literatürde yer almıştır (Mayer, Davis ve Shoorman, 1995; Mishra, 1996; Bromiley ve Cummings, 1996; Whitener ve diğ. 1998; Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, 2000; Covey, Merrill ve Merril, 2000; Tüzün, 2007: 109). Bu bağlamda örgütsel güven algısına farklı bakış açıları getiren modeller kısa açıklamalar yapılarak yer verilmiştir.

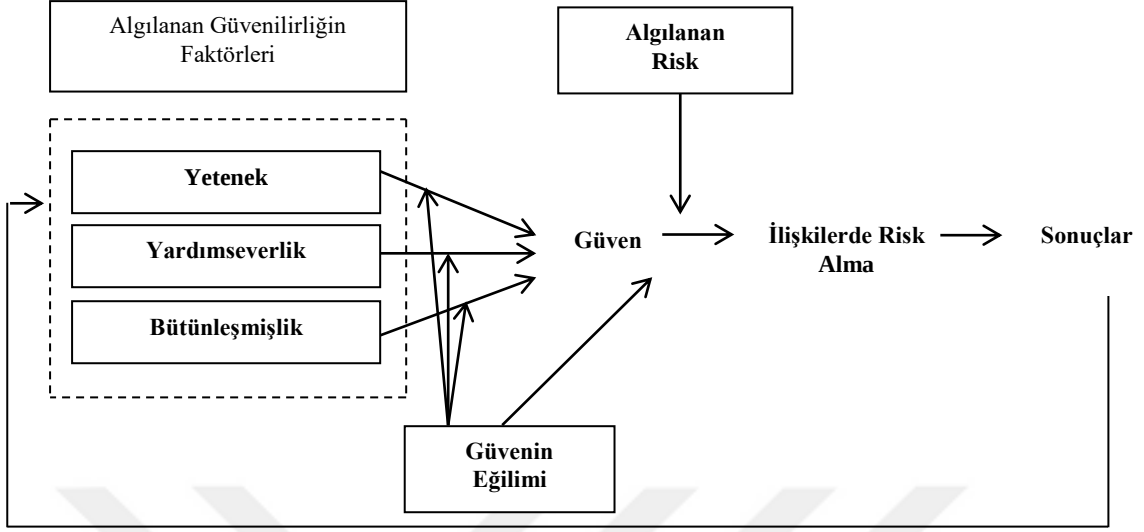
1.6.1. Mayer, Davis ve Shoorman Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirmiş oldukları güven modelinde, güvenen ve güvenilen olarak iki farklı şekilde tanımlamışlardır. Güveni, başkalarının güvenilirliği hakkında genel bir beklentiye yol açan bir özellik olarak görmektedirler. Bu model yaklaşımına göre güven, birey, grup veya örgütün davranışından bağımsız ve objektif olarak gönüllülük esasıyla tesis edilir (Mayer, Davis ve Shoorman, 1995: 712-715; Tüzün, 2007: 96).

Güven eğilimi bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Eğilim, bireyler, gruplar veya örgütler hakkında somut bilgiler olmadan ona karşı güvenmeye genel isteklilik olarak ifade edilmektedir. Çeşitli karakteristik özellikler, kültürel zenginlikler ve deneyimler güven eğilimleri açısından farklılıklar göstermektedir (Mayer, Davis ve Shoorman, 1995: 712-715). Bu modelde, örgütün ve çalışanların örgütteki bir diğerinin güvenilir olduğu ön kabulü ile hareket ederler. Bu model, başka bir ifade ile herkesi bir beyaz sayfa olarak kabul edip daha sonraki güven zedeleyici davranışları olması durumunda bu beyaz sayfanın da lekелendiği şeklinde örneklendirilebilir.

Mayer, Davis ve Shoorman tarafından geliştirilen güven modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

ÖNERİLEN GÜVEN MODELİ



Şekil 2: Mayer, Davis ve Shoorman'ın Güven Modeli (Mayer, Davis ve Shoorman, 1995: 715).

1.6.2. Mishra Güven Modeli

Mishra (1996) güven modeli araştırmalarında, örgütsel güvenin birden çok boyutunu inceleyerek, *güvenin yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenirlilik* olmak üzere dört farklı boyutta ele almışlardır (Tüzün, 2007: 96). Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

- **Güvenin Yetkinlik Boyutu:** Yetkinlik, güvenin çalışanın sahip olduğu yetkinlik çerçevesinde bireyler ve örgütler arasında var olan boyutu olarak ifade edilmektedir. Örgüt yöneticileri, örgüt içindeki astları ve diğer yöneticiler ile aralarında güvenin kısmen çalışanın yetkinliğine göre şekillenmekte ve ilişkiler geliştirmektedirler. Örgütler arası ilişkiler bağlamında güvenin yetkinlik boyutu özellikle değişim ilişkileri açısından tartışılmaktadır. Örneğin bir tedarikçi örgüt, kendisinden mal veya hizmet satın alan kuruluşun kalite standartlarını karşıladığı ölçüde ürünleri kabul ediliyorsa ve bu süreklilik gösteriyorsa satın alan kuruluş artık bu ürünleri teslimatını kabul etmeden önce denetleme ihtiyacı duymayacaktır. Bu da satın alan firmanın tedarikçi firmanın yetkinliğine güven duyduğunu kanıtlamaktadır (Mishra, 1996: 266).

- **Güvenin Açıklık Boyutu:** Yöneticiler ve astlar arasındaki iş ilişkilerinde istenen önemli bir güven boyutu olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda açıklık ve dürüstlük çalışanların, liderlerine olan güvenlerinin ön koşulu ve belirtisi olarak kabul edilmektedir.

Örgütlerde açıklık ve dürüstlük oluşturmadaki en önemli rol liderlere ve yöneticilere düşmektedir. Açıklık güven boyutu ile birbirine bağlı iki durum olması nedeniyle örgütsel güven oluşturulabilmesi için iletişimde şeffaflık sağlanması gerekmektedir (Mishra, 1996: 266).

- **Güvenin İlgililik Boyutu:** Bu güven boyutu, örgüt içerisinde bir çalışanın özlük haklarının ve kişisel menfaatlerinin korunması ve bu hakların başka birine kullandırılmayacağına inanması anlamına gelmektedir. Buradaki “ilgililik” kavramı kişiye ait olma ya da kişiye ait bir hak olarak kullanılmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde kişisel çıkarlarının gözetilerek kendisinin önemsendiğini hissetmesi olarak ifade edilmektedir (Mishra, 1996: 267).

- **Güvenin Güvenilirlik Boyutu:** Örgütlerde uygulayıcılar tarafından çalışanlara söylenen vaatler ve gerçekleştirilen eylemler arasında tutarsızlık yaşanması durumu çalışanların uygulayıcılara karşı güvenlerini azaltan bir durum olarak görülmektedir. Lider ve çalışanların iş ilişkilerinde alacağı kararlarda, tutarlılık ve güvenilir davranışlarından örgütlerin çok yönlü etkilenmesine yol açmaktadır (Mishra, 1996: 268). Bu nedenle, liderin söylem ve eylemlerinin tutarlılığı çalışanların lidere güvenmelerinde önemli bir referans olmaktadır.

1.6.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996: 303) güvenin duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ayrı boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Duygusal güven, birey ve grubun örtülü ve açık bir şekilde yükümlülüklerini yerine getirmek için iyi niyetle çabaladığına olan inancı ifade eder. Bilişsel güven, bireyin ve grubun her ne konuda müzakere olursa olsun bağlılık ve dürüstlüğüne olan inancı ifade eder. Davranışsal boyut ise birey veya grubun, kendisi için kullanma fırsatı olduğu halde başkasına ait bir hakkı (avantajı) istemeyeceğine ve almayacağına olan inanç olarak kabul edilir. Örgütsel etkileşimin ve iletişimin çoğunun, güçlü bir şekilde söz konusu üç özelliğe dayandığı ve bu nedenle güvenin temel faktör olarak büyük bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Tüzün, 2007: 22). Bromiley ve Cummings’in geliştirdiği güven matrisi Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Bromiley ve Cummings Güven Matrisi (Bromiley ve Cummings, 1996: 305).

	İnancın Bileşenleri		
	Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
Güven Boyutları	Durum	Durum	Durum
Bağlılığını			
Sürdürür.			
Dürüstçe müzakere eder.			
Aşırı Avantaj			
Almaktan kaçınır.			

Bromiley ve Cummings'e göre (1996: 305) bir davranışın güvenilir olarak kabul edilmesi için bireylerin davranışlarında belirtilen bu üç unsura yer vermesi gerekmektedir.

1.6.4. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve diğ. (1998) "yönetmel güvenilirlilik davranışı" olarak adlandırdıkları güven modeli geliştirmişlerdir. Model, çalışanların güvenini sağlamak için liderler tarafından gerçekleştirilen çalışanlara yönelik gönüllü eylemler ve etkileşimler şeklinde tanımlanmıştır (Whitener ve diğ., 1998: 516). Bu güven modelini başlatmak liderlerin sorumluluğundadır. Liderler, çalışanlara sağladığı sosyal veya ekonomik ödüller ve iyi ilişkiler sayesinde güvenilir ilişkiler kurabilir ve bu sayede yönetmel güvenilirlilik ortaya çıktığı ileri sürülmüştür. Çalışanların, yöneticilerine güven için gerekli ancak yeterli olmayan bu davranış yönetmel güvenilirliliğin temelini oluşturmakta ve çalışanların yöneticilerinin bu tutumlarına karşılık vermesi de ayrı bir gereklilik olarak görülmektedir (Tüzün, 2007: 18).

Araştırmacılar, yönetimsel güvenilirlilik davranışını etkileyen *davranışsal tutarlılık*, *davranışsal bütünlük*, *paylaşım ve kontrol yetkisi*, *iletişim ve ilgi gösterimi* olmak üzere beş davranış biçiminin olduğunu ileri sürmüşlerdir (Whitener ve diğ., 1998: 516-517). Bunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

Davranışsal Tutarlılık: Örgütlerde güvenilirlilik ve öngörülebilirlik, güvenin önemli iki yönüdür. Liderlerin, önceden yapmış olduğu davranışa bakarak yaşanabilecek durumlar karşısında gelecekte sergileyeceği davranışlarının tahmin edilmesi olarak ifade edilmektedir (Whitener ve diğ., 1998: 516-517; Ruder, 2003: 29; Eroğlu, 2014: 60).

Davranışsal Bütünlük: Liderlerin söylem ve eylemleri arasındaki tutarlılıkları çalışanlar tarafından gözlemlenmektedir. Liderlerin doğruluk, dürüstlük, etik ve erdem gibi konularda takındıkları tavır ve eylemleri çalışanların güven duygusuna olumlu etki edebilmektedir. Liderlerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılığı yansıtmaktadır (Whitener ve diğ., 1998: 516-517; Ruder, 2003: 29; Eroğlu, 2014: 60).

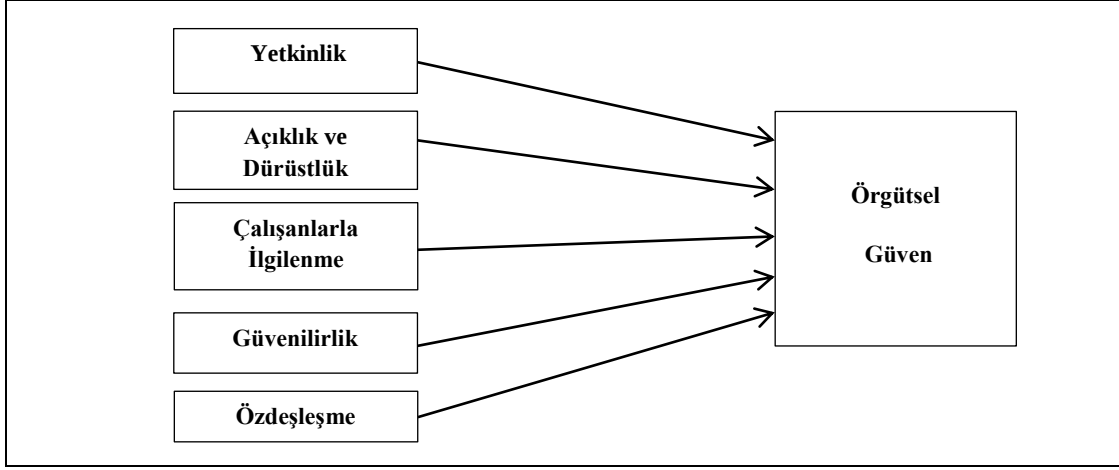
Paylaşım ve Kontrol Yetkisi: Çalışanlar için örgütlerde karar verme sürecine katılım ve kontrolün paylaşımı güven algısının oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Liderler, çalışanları karar alma sürecine ve kontrol yetkilerine ne ölçüde dâhil edildikleri örgütlerde farklılıklar göstermektedir. Çalışanların kararlara katılmaları veya kontrol yetkisi verilmesi örgüt hakkındaki güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir (Whitener ve diğ., 1998: 516-517; Ruder, 2003: 29; Eroğlu, 2014: 60).

İletişim: Çalışanlar, liderler ile iletişimleri doğru ve açıksa onlara karşı güven duymaktadırlar. Örgüt içerisinde alınacak kararlar hakkında çalışanlara yeterli bilgilendirme mesajları, açıklamalar ve geri bildirimlerin zamanlı olması daha yüksek düzeyde güvene yol açmaktadır. Örgüt içerisinde alınan karar, düşünceler veya fikirleri çalışanlarıyla açıkça paylaşan yöneticilerin çalışanların güvenini kazandıkları söylenebilir (Whitener ve diğ., 1998: 516-517; Ruder, 2003: 29; Eroğlu, 2014: 60).

İlgi Gösterimi: Çalışanların ihtiyaçları ve problemleri ile ilgili ve duyarlı olmak, çalışanların haklarını koruyacak şekilde hareket etmek örgüt içerisinde güveni artıran unsurlar olarak görülmektedir. Yöneticilerin bu eylemleri, çalışanlar tarafından onları sadık ve yardımsever olarak algılamasına yol açacaktır (Whitener ve diğ., 1998: 516-517; Ruder, 2003: 29; Eroğlu, 2014: 60).

1.6.5. Schockley-Zalabak, Elis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen bu modelde Mishra'dan (1996) farklı olarak ve onun geliştirmiş olduğu boyutlara *özdeşleşme* boyutunu da eklenerek beş boyutlu bir model geliştirilmiştir. Özdeşleşme, örgütün hedeflerinin, ilkelerinin, değer ve inançlarının özümşenerek örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi durumunda örgütsel güven ve performansın artacağı belirtilmektedir (Tüzün, 2006: 112; Zorlu, 2013: 141). Schockley-Zalabak, Elis ve Winograd'ın güven modeli Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3: Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli (Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, 2000).

1.6.6. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli

Covey, Merrill ve Merril (2000)'e göre güven, bireylerin kişilikleri ve yetkinliklerinden etkilenmektedir. Kişilik ve karakter birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde karakter, “bireyin kendine özgü olan ve onu başkalarından ayıran kişinin ne olduğunu ifade eden temel belirti” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Yetkinlik kavramı “bireyin neler yapabileceği” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Güvenin oluşması konusunda karakter ve yetkinlik, önemli faktörler olmakla birlikte her biri özelde çeşitli etkenlere sahiptirler (Altun, 2001: 9-10).

Karakter kavramı kişisel bütünlük olgunluk ve bolluk zihniyeti olmak üzere üç alt faktörden oluşmaktadır (Yücel, 2006: 59).

- **Kişisel Bütünlük:** Bireyin söylediğini yerine getirme yeteneğidir.
- **Olgunluk:** Bireylerin duygu, düşünce ve görüşlerini dikkate alarak söylenmesi gerekenleri söylemektir.
- **Bolluk Zihniyeti:** Her işin veya her ürünün herkese yetecek kadar olduğu düşünce yapısıdır.

Yetkinlik kavramı da teknik yeterlilik, kavramsal yetkinlik ve karşılıklı bağımlı yetki olarak üç alt faktörden oluşmaktadır (Altun, 2001: 9-10).

- **Teknik Yeterlilik:** Olası problemler karşısında bireyin bilgisi, becerisi, yeteneği ve mesleki uzmanlığı sayesinde sorunların üstesinden gelebilecek yeterliliğe sahip olmasıdır.

- **Kavramsal Yetkinlik:** Bireyin ön görüşü sayesinde, büyük resmi görebilme ve varsayımları değerlendirerek farklı özelliklere işaret etmesi, bakış açısını yenileyebilme yeteneğidir.

- **Karşılıklı Bağımlı Yetki:** Çalışma ortamında empati kurabilmesi, bireyin iletişim kanallarını açık tutarak örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklardan aktarılan bilgileri anlaması ve gerektiğinde doğru kişiye ve doğru iletişim aracı kullanmak suretiyle bilgileri aktarmasıdır.

1.7. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel güven, sosyal bilimler alanındaki literatürde birçok araştırmacı tarafından incelenen ve tartışılan bir kavramdır. Bu durum, güven olgusunun toplumsal ve örgütsel ilişkilerde taşıdığı öneminden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin kuruluşlarında ve sürekliliğinin sağlanmasında örgütsel güven kavramı, son derece önemli bir kavram olarak yerini almaktadır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188).

Örgütsel güven, çalışanların işbirliğini güçlendirmesi sonucu doğan faydaların yanı sıra kişilerarası dayanışmaya ve grup dayanışmasına katkı sağlar. Örgüt içerisinde grup üyeleri arasında, ast-üst ilişkilerinde iletişim ve bilgi paylaşımının geliştirilmesi için örgütsel güven etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel güven, örgüt içi birimler arasında bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların yöneticilerine duydukları güven, bireylerin ve örgütün performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bir örgütte, güven ortamının oluşması yüksek düzeyde işbirliği davranışını ve üstün örgütsel performansı beraberinde getirmektedir (Lee, 2004: 625-626). Örgütsel güven unsurunun örgüt içerisinde oluşturulamaması sonucunda, çalışanlar veya örgütler arası etkileşimde alınan kararlara uyulmama, çalışanın örgütsel kararların uygun olmadığını ifade ederek kendi fikir ve düşüncelerini uygulaması örgütlerde güven duygusunu olumsuz olarak etkilemektedir (Aymak, 2021: 46).

Günümüzde rekabet koşullarının ağırlaştığı ortamda örgüt yönetimleri çalışan performansını artırmak amacıyla örgütsel güven duygusu oluşturmaya yönelmektedirler. Çalışanlar arası iletişimde şeffaf olunması beraberinde örgüte aidiyet duygusunu kazandıracaktır. Örgütsel güven oluşturulması durumunda verimli çalışma performansı, takım çalışması ve iş birliği ortamı oluşturulabilir. Bu durum çalışanların moral ve motivasyonlarında artış sağlayacaktır. Örgütsel güven hâkim olduğu örgütlerde çalışanların

iŖe devamsızlığı, örgüte yabancılaşma, çatışma ve değişime karşı direnç gösterilmesi gibi durumlarda azalma olduğu görölmüşdür (Asunakutlu, 2002: 11).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

1. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Bu bölümde yenilik ve yenilikçilik kavramlarının tanımlarına, aşamalarına ayrıca yenilikçilik türlerine yer verilmektedir. Yenilikçi örgütlerin özellikleri ve yenilikçiliğin yönetiminden bahsedilmektedir.

1.1. Yenilikçilik Kavramı

Organizasyonlar, varlıklarını sürdürebilmek için çok önemli olan yenilik ve yenilikçilik faaliyetleri ile yakından ilgilenmektedirler. Bilim insanları, araştırmacılar ve uygulayıcılar, örgütlerin piyasaya arz etmiş oldukları ürün veya hizmetleri sürekli geliştirerek ve yenileyerek fark yaratmak ve dolayısıyla örgütlerle rekabet ortamında avantaj kazanabilmek için örgütlerde yenilikçiliğin önemine dikkat çekmektedirler (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 18).

Yenilikçilik kavramı, örgütlerin gelir akışlarının can damarı olarak görülmektedir. Yenilik, bir fikri sadece düşünmek değil, aynı zamanda değer ifade eden bir mal veya hizmete dönüştürmek ve ticarileştirmekle gerçekleşir. Bu nedenle bir fikrin meydana getirilmesinden müşterilere sunulmasına kadar olan tüm süreçlerin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Kaygısız, 2017: 456).

Yenilik kavramı, bir fikrin veya bilginin meydana çıkarıldığı, ticari olarak hazırlandıktan sonra kullanıcılara sunulduğu ve müşteri deneyimlerinin geri bildirim yoluyla alındığı döngüsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aygören ve diğ., 2009:8). Yenilik kavramına çok farklı bakış açıları ile farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Schumpeter (1934) yenilikçilik kavramını “bir ürünün niteliğinin geliştirilmesi, farklı bir üretim metodunun tasarlanması veya yeni bir ürün meydana getirilmesi olarak” açıklamaktadır (Aktaran: Özeren, 2011: 37). Drucker (1998: 149) yenilikçilik kavramını, “girişimciliğin özel bir işlevi” olarak görmektedir. Barnett (1953) yenilikçilik kavramını, kültürel değişimin temeli olarak görmek ve yenilikçiliği “örgütlerin mevcut durumlarından farklı olarak yeni olan herhangi bir düşünce, davranış veya konu” olarak tanımlamaktadır. Rogers (1962) ise yenilikçilik kavramını “birey tarafından yeni olarak algılanan bir fikir” olarak ileri sürmektedir (Robertson, 1967: 14). Higgins (1996: 370)

yenilikçilik kavramını, “yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması veya mevcut ürün veya hizmetlerin iyileştirilerek birey, grup, örgüt, endüstri veya toplumlar üzerinde önemli etkisi olan örgütsel süreçlerin meydana getirilmesi” olarak ifade etmektedir.

Subramanian ve Nilakanta (1996: 631-632) yenilikçiliği, yeni fikirlerin ve ürünlerin oluşturulması için örgütsel bir iklim olarak tanımlayarak yenilik yaklaşımını iki ayrı perspektifte değerlendirmişlerdir. Bunlar, pazarlama perspektifi ve örgüt teorisi ve stratejik yönetim perspektifi’dir. Pazarlama örgütsel teori ve stratejik yönetim olarak iki ana başlıkta değerlendirmişlerdir. Pazarlama perspektifine göre araştırmacılar tüketicilerin sürekli olarak yeni ve yenilikçi ürünler satın alma eğilimini araştırmanın hedefi olarak belirleyerek, yenilikçi davranışların nedenlerini algılamaya çalışmaktadırlar. Bunun nedeni yeni ve yenilikçi ürün satın alma eğilim gösteren tüketiciler her zaman örgütler açısından pazarlama alanında fikir lideri olarak görülmektedir. Örgütsel teori ve stratejik yönetim perspektifi ise yenilikçi örgütlerin özellikleriyle ilgilenmektedir. Bu anlamda sürekli olarak yeni ürün veya süreç geliştirmeyi hedefleyen örgütler, örgütlerin örgütsel performans düzeylerinde kayda değer olumlu etkileri bulunduğunu ifade etmektedirler. Örgütlerin çalışmalarının *yenilik* olarak nitelendirilebilmesi için ürün, hizmet veya süreçlerinde sahip olunması gereken üç temel özellik şu şekilde sıralanmaktadır (Stevenson, 2012: 18):

- Benzersiz olmalı
- Müşteriye gerçek değer sağlamalı
- Örgütün faydasına olacak şekilde ticari olarak uygulanabilir veya değişime değer olması gerekmektedir.

Yukarıda sıralanan özelliklerin ürün, hizmet veya süreçlerde aynı anda bulunması durumunda yenilikten söz edilebilmektedir (Özbezek, Paksoy ve Gültekin, 2021: 136-137). Drucker, yenilik ihtiyacının örgütlerde birçok etkene bağlı olarak meydana gelen bir durum olduğunu ve aynı zamanda söz konusu etkenlerin yeniliğin kaynağı olduğunu da belirtmektedir. Bu etkenler (Drucker, 1998: 149);

- Beklenmedik olaylar
- Uyumsuzluklar
- Süreç gereksinimleri
- Sektör ve pazar değişiklikleri
- Demografik değişiklikler

- Algı değişiklikleri
- Yeni bilgi

1.2. Yenilikçilik Türleri

Yenilikçilik, yeni bir sürecin veya ürünün ticari olarak ilk kez kullanılması planlanarak yürütülen; tasarım, üretim, test, yönetim ve ticari faaliyetlerin tamamını kapsayarak ürünün pazarlanmasına yönelik sürdürülen bir süreç olarak düşünülmektedir (Işık ve Keskin, 2013: 43). Literatür incelendiğinde araştırmacılar yenilikçilik kavramını farklı boyutlarıyla ele almışlardır. Schumpeter (1934), yenilikçilik kavramını dört boyutlu olarak incelemektedir. Bu boyutlar; *bir şekilde yeni ürün, hizmet, süreç (üretim yöntemi), Pazar ve pazarlama yöntemleri ve tedarik kaynakları geliştirmek* olarak belirlenmiştir. Miller ve Friesen (1983) örgütsel değişimi ele aldıkları çalışmalarında yenilikçilik kavramını dört boyutlu olarak ele almaktadırlar. Bu boyutlar; *ürün veya hizmet geliştirme düzeyi, üretim yöntemi veya sunulan hizmetlerde değişiklik düzeyi, kilit yöneticilerinin risk alma düzeyi, farklı ve özgün çözümler aranması çalışmaları* olarak sıralanmaktadır. Capon ve diğ. (1992), yenilikçiliği *pazar yenilikçiliği, stratejik liderlik eğilimi ve teknolojik gelişmişlik* olmak üzere üç boyutlu olarak incelemektedir. Wang ve Ahmed'e göre (2004) ise yenilikçilik beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; *ürün, pazar, süreç yenilikçilikleri, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir*. Görüldüğü gibi, yenilikçilik boyutları arasında ürün/hizmet, süreç, pazar yenilikçiliği genel kabul gören yenilikçilik boyutudur. Ancak araştırmacılar bu boyutlara ek olarak öncekilerden farklı bazı yenilikçilik boyutlarını literatüre eklemişlerdir. Araştırmacılar örgütsel yenilikçiliği, "stratejik yönelimi yenilikçi davranışlarla birleştirerek bir organizasyonun pazara yeni ürünler/hizmetler sunma veya yeni pazarlara açılma konusundaki genel yenilikçi kapasitesi" olarak tanımlamaktadırlar. Yenilikçilik sürecine farklı boyutlar ekleyen araştırmacılar ve ekledikleri boyutlar Tablo 3'de özetlenmiştir:

Tablo 3: Yenilikçiliğin Boyutları (Wang ve Ahmed, 2004: 304).

Yazarlar	Ürün	Pazar	Süreç	Davranışsal	Stratejik
Schumpeter (1934)	x	x	x		
Miller ve Friesen (1983)	x		x	x	x
Capon vd. (1992)		x			x
Avlonitis vd. (1994)	x		x	x	x
Subramanian ve Nilakanta (1996)			x		
Hurley ve Hult (1998)				x	
Rainey (1999)				x	x
Lyon vd. (2000)	x		x		
North ve Smallbone (2000)	x	x	x	x	

Bu çalışmada literatürde en çok dikkat çeken ve Wang ve Ahmed (2004) tarafından derlenen yenilikçilik boyutları esas alınarak değerlendirme yapılmıştır.

1.2.1. Ürün Yenilikçiliği

Ürün yenilikçiliği, örgütlere rekabetçi avantaj kazanmalarına katkı sağlamak ve pazara yeni katılan örgütlere imkân tanıyarak büyüme ve yeni pazarlara açılma konusunda büyük fırsatlar sunmaktadır. Yenilikler aynı zamanda iyi yönetilemez ise yönetim zorlukları, pazarlama hedeflerinin gerisinde kalma, üretim kalitesinde düşüş ve marka imajının zarar görmesi gibi çeşitli riskleri de barındırmaktadır (Danneels ve Kleinschmidt, 2001: 357). Ürün yenilikçiliği, yeni pazarlara/müşterilere erişmek veya mevcut pazarları/müşterileri tatmin etmek için yeni ürün ve hizmet üretmeyi amaçlamaktadır (Wan, Ong ve Lee 2005: 262). Ürün yenilikçiliği, yeni ürün/hizmet geliştirmek veya eski ürün/hizmetlerde iyileştirmelerle sonuçlanmakta olan bir boyut olarak görülmektedir (Higgins 1996: 371). Başarılı bir ürün yenilikçiliği, örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Dougherty (1992: 179) örgütlerde ürün yenilikçiliği sürecinin üç sonuca dayandığını ileri sürmüştür. İlk sonuç, yeni bir ürünün ticari başarısının, ürün tasarımının müşteri ihtiyaçlarını ne derece karşıladığıyla ilişkili olduğudur. İkinci sonuç, örgütlerde teknik, pazarlama, üretim ve satış departmanları arasındaki koordinasyonun yeni bir ürünün başarısında katkı sağlaması gerektiğidir. Üçüncü sonuç, ürün yenilikçiliği sürecinde genellikle teknolojik gelişmelerin ve pazarda yaşanan sorunların dikkate alınmaması ve örgüt içerisinde departmanlar arasında gerekli koordinasyonun yapılmaması nedeniyle istenen düzeyde başarılı olmamasıdır.

1.2.2. Süreç Yenilikçiliği

Örgütler, pazarda yer alan diğer örgütlere karşı rekabetçi kalabilmeleri, müşteri taleplerini karşılayabilmeleri ve uzun vadeli başarı sağlayabilmeleri için süreçlerde iyileştirmelere veya yeniliğe ihtiyaç duymaktadır. Süreç yenilikçiliği bu anlamda örgütlerde bir ürünün veya hizmetin girdiden çıktıya dönüşme sürecinin radikal olarak yeniden tasarlanması ve mevcut olan ürünün geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir (Güleş ve Bülbül 2004:117). Birçok araştırmada teknolojik yenilikçiliğin bir alt unsuru olarak görülen süreç yenilikçiliği aslında teknolojik yenilikçiliğin ötesinde bir değişimi işaret etmektedir (Satı, 2010; OECD ve Eurostat, 2005; Cumming, 1998). Teknolojik yenilikçilik; daha çok üretim teknikleri ve benzersiz ürün geliştirme konusuna odaklanmışken süreç yenilikçiliği sadece üretim alanıyla sınırlı kalmamakta yönetim, pazarlama ve satış sonrası hizmetler gibi çok farklı alanlarda uygulanabilmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 303). Cumming (1998: 27)'in daha kaliteli ürünlerin daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretilmesini sağlamak için uygulandığını ifade ettiği süreç yenilikçiliğini, teknolojik yenilikçilik sınırları içerisinde ele aldığı görülmektedir. Buna karşın Elçi (2006: 9) süreç yenilikçiliğini, yeni bir üretim, pazarlama veya dağıtım yönteminin uygulamaya konulması veya mevcut olan sistemlerin geliştirilerek daha etkin hâle getirilmesi şeklindeki açıklamasıyla teknolojik yenilikçiliğin ötesinde olduğunu vurgulamaktadır.

Wang ve Ahmed'e göre (2004: 303) süreç yenilikçiliği, örgütün yenilikçilik kabiliyeti açısından zorunlu olarak örgütün mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini üretim gereksinimlerini karşılamak için yeniden birleştirmenin ve yapılandırmanın örgütsel başarı açısından kritik önemi vardır. Süreç yenilikçiliği, örgütlerin üretim veya teslimat yöntemlerinde yeni süreçlerin oluşturulması veya kaynakların daha etkin kullanılabilmesi için mevcut süreçlerin iyileştirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu iyileştirme süreci donanım ve teknik kapsamında da önemli gelişmeleri kapsamaktadır. Süreç yenilikçiliği kaliteli ürünler üretmeyi ve teslim etmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu ürünlerin üretim maliyetleri ve teslimat yöntemlerinde birim maliyetlerini düşürmeyi amaçlamaktadır. Üretim yöntemleri, yazılım ve/veya donanım üzerinden mal veya hizmet üretirken teslimat yöntemleri ise daha çok lojistik bölüme odaklı olarak teslimat alanında donanım ve yazılım tekniklerini kullanmaktadır. Süreç yenilikçiliği, teslimat ve üretim uygulamalarının yanı sıra, muhasebe, satış, personel ve destek gibi faaliyetlerinde farklılaşmış ve yenilenmiş teknikleri ve donanımı da kapsamaktadır (Oslo Manual, 2005: 38; Şahin, 2009: 264).

1.2.3. Pazar Yenilikçiliği

Örgütler, pazar paylarını artırmak amacıyla müşteri talep ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, mevcut pazarda ürün/hizmetlerini yeniden konumlandırmayı hedeflemektedirler. Pazar yenilikçiliği, örgütlerin ürün veya hizmetlerinde, tasarım, konumlandırma, tanıtım ve fiyatlandırma gibi konularda önemli değişiklikler gerçekleştirerek örgüte önemli avantajlar sağlamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 53-55).

Örgütler, mevcut veya açılmak istedikleri pazarların güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri tespit edebilmesi için pazar analizi yapması gerekmektedir. Pazar analizi, örgütün içinde bulunduğu ya da açılmak istediği pazar hakkında güvenilir ve gerçekçi bilgiler edinme imkânı sunmaktadır. Aynı zamanda pazar yenilikçiliği konusunda atılacak adımların ne olması gerektiği, nasıl hareket edilmesi gerektiği gibi sorulara cevap vermektedir (Suh ve Shin, 2005: 204).

Pazar yenilikçiliği, örgütlerin hedef olarak belirledikleri pazara girmesi ve pazardan kazanç sağlamak için sergiledikleri yaklaşımların yeniliği olarak nitelendirilmektedir. Bu durum örgütler için son teknoloji ve yeniliğe sahip ürünlerini belirlemiş oldukları pazarda piyasaya sürebilme veya yeni pazarlama programları oluşturarak mevcut ürünlerini tanıtması anlamına gelmektedir. Bu iki durumda da örgütlerin yeni rakiplerle karşılaşma ihtimali yüksektir. Ürün yenilikçiliği ürün odaklı yaklaşımların yeniliğini vurgularken, pazar yenilikçiliği pazar odaklı yaklaşımların yeniliğini vurgulamaktadır. Bu iki kavram her ne kadar iki ayrı faktör olarak görülselerde iç içe geçmiş durumdadırlar (Wang ve Ahmed, 2004: 306).

Pazarlama yenilikçiliği, pazarlamanın dört P'si olan ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) ve tutundurma (promotion) ilkeleri temel alınarak geliştirilir (Gunday ve diğ., 2011: 663).

1.2.4. Davranışsal Yenilikçilik

Yenilikçilik, örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve ticari faaliyetlerini sürdürmeleri için elzem bir durumdur. Örgütlerin, yenilikçilik faaliyetlerini sürdürebilmeleri için örgüt çalışanlarının bilgi birikimi ve fikirlerinden faydalanmaları gerekmektedir. Burada belirtilen yenilikçilik sadece yönetsel bir strateji değil örgütün tüm çalışanları tarafından desteklenen bir tutum olmalıdır. Davranışsal yenilikçilik, çalışanlar tarafından örgüt içerisindeki görev veya pozisyonlarında yenilikçi tutum

sergilemesi anlamını taşımaktadır (Alay ve Can, 2019: 119). Davranışsal yenilikçilik, örgüt çalışanları tarafından yenilik faaliyetlerinin desteklenerek sürdürülebilir bir davranış değişikliğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün tüm kademeleri tarafından yeniliğe yönelik davranışsal eğilim sergilenmesidir (Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas, 1994: 12). Wang ve Ahmed (2004: 305) davranışsal yenilikçiliği, örgütlerde nadiren gelişen yenilikçi olaylar veya örgüt içerisinde belirli bir grubun sergilediği yenilikçi özelliklerinin incelenmesi ile mümkün olmayacağını ifade ederek davranışsal yenilikçiliği “örgütün yenilikçilik faaliyetine katkıda bulunan sürdürülebilir davranışsal değişimler” olarak tanımlamaktadırlar. Avlonitis, Kouremenos ve Tzokas (1994: 12) davranışsal yenilikçiliğin, bireysel, takım ve yönetsel olarak üç farklı seviyede olduğu ileri sürülmektedirler. Araştırmacılar tarafından ifade edilen davranışsal yenilikçiliğin seviyeleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

- **Bireysel yenilikçilik:** yeniliğe karşı bireylerin istekli olması, bu durumun bireylere karakteristik bir özellik olarak kazandırılmasıdır.

- **Takım yenilikçiliği:** Takımın değişime uyum sağlama yeteneğidir. Bu uyum bireylerin takım dinamiklerine dayalı olarak yenilik için sinerji oluşturmalarıdır.

- **Yönetsel yenilikçilik:** Örgüt uygulayıcılarının sürdürülebilir yenilikçilik faaliyetlerinde istekliliğini ve çalışanlarını bu konuda teşvik edici rol üstlenmesidir. Davranışsal yenilikçilik, bireysel, takım ve yönetsel seviyelerde kendini gösteren, yenilikçi bir kültürün oluşmasını sağlayan, yeni fikirlere ve yeniliklere imkân sağlamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004: 305).

1.2.5. Stratejik Yenilikçilik

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri, ticari faaliyetlerin devamlılığı ve pazarda elde edilebilecek boşluk ya da fırsatları değerlendirebilmeleri için yönetsel olarak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik yenilikçilik, örgütlerin yeni bilgi, yeni pazarlar veya yeni rekabet alanı oluşturmak için stratejiler geliştirerek, başarılı bir şekilde kontrol ve yönetme yeteneği kazanmaları olarak tanımlanmaktadır (Dogan, 2017; OECD ve Eurostat, 2005).

Besanko, Dranove ve Shanley (1996), stratejik yenilikçiliği “örgütler için değer yaratan yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesi” olarak tanımlamıştır (Aktaran: Wang ve Ahmed, 2004: 304). Stratejik yenilikçilik, bir örgütün kapasitesinin geliştirilmesi için

mevcut üretim modelinin yeniden tasarlanarak müşteriler için yeni değerler yaratacak ve tüm ortaklar için yeni zenginlikler oluşturacak şekilde yapılandırılması olarak ifade edilmiştir (Hamel, 1998: 8).

Wang ve Ahmed (2004: 306) stratejik yenilikçiliği, “pazara yeni ürünler sunmak veya yeni pazarlar keşfetmek için bir örgütün fırsatları belirlemesi ve bu fırsatları kendi yetenekleriyle eşleştirerek rekabet üstünlüğü sağlaması” olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin stratejik yenilikçi yaklaşım sergilemesi pazardaki boşlukları ve fırsatları değerlendirmek istemesi ve bu doğrultuda üst düzey çalışmalar yapmasıdır (Markides, 1997, s.12; 1998, s.32-33). Burada belirtilen pazardaki boşluklar yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarını veya rakipler tarafından boş bırakılan ya da görmezden gelinen durumlardır. Bu şekilde örgütsel faaliyetlerde yenilikler gerçekleştirilmesi stratejik yenilikçilik olarak kabul edilir. Bunun yanı sıra müşteri tercihlerinin değişmesi, teknolojik yenilikler ve hükümet politikalarındaki değişimler nedeniyle pazarda oluşan boşlukları doldurmak için stratejik yenilik gereklidir (Dogan, 2017: 294-295).

1.3. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri

Yenilikçilik örgüt içindeki faktörler arasındaki ilişkileri esas alan *evrimsel ve kaynak temelli* iki farklı yaklaşım olarak kabul edilmiştir. *Evrimsel yaklaşım*, yenilik ve teknolojik gelişmeyi birbirine bağlı bir süreç olarak görmektedir. Yeniliği örgütün bakış açısıyla analiz etmek için değerli katkılar sağlasa da bir örgütün yenilik ile ilgili faaliyetlerinde davranışını ne şekilde kullanacağı ile daha az ilgilenmektedir. *Kaynak temelli yaklaşım* ise örgütlerin performans farklılıklarının kendine özgü maddi ve manevi kaynaklara (sermaye, makine, teknolojik yeterlilikler ve kalifiye personel istihdamı) ve yeteneklere bağlı olduğu görüşündedir (Siqueira ve Cosh, 2008: 115-116).

Kaynak temelli yaklaşım, *yapısal-içerik* ve *süreç-yetenek* olarak iki temel düşünce ekolünü kapsamaktadır. *Yapısal-içerik*, yenilikçiliğin temel faydası olan rekabetçi üstünlüğün bir örgütün sahip olduğu temel kaynakların pazarda yer alan diğer örgütlerde bulunmamasına ve aynı kaynağın farklı örgütler tarafından kazanılmasını önlemeye bağlı olduğu ileri sürmektedir. *Süreç-yetenek* yaklaşımı ise örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi örgütsel yeteneklerini verimli kullanabilmesine ve kaynakların nasıl kullanıldığına bağlıdır (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 853; Siqueira ve Cosh, 2008: 115-116).

Örgütlerin yenilikçi bir politika izlemesi hem ulusal hemde uluslararası pazarda örgütlere üstünlük sağlamak bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Pazarda gerçekleştirilecek olan her atılım, yeni bir fırsat doğurmaktadır. Bu nedenle örgütler rakiplerini izleyerek onların yetenek, hedef ve ihtiyaçlarının değişimine bağlı olarak kendilerini dönüştürmeli aynı zamanda farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap verme becerisine sahip olmalıdırlar. Örgütlerin yeniliği yönetebilmesi için bir takım özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler (Onağ, 2014: 66);

- Örgütler, rekabet ortamında avantaj kazanabilmeleri için yenilikçi yaklaşımlarında pazar öncü olmalı ve hesaplı risk almaktan kaçınmamalıdırlar. Örgüt içerisinde ise çalışanlara sorumluluklar paylaştırarak görev bilincine sahip daha etkin ve verimli bir çalışma ortamı yaratılabilecektir.

- Örgütlerin yeniliği yönetebilmesi için yenilikçilik stratejileri oluşturması gerekmektedir. Yenilikçilik stratejileri belirlenirken pazardaki teknolojik gelişmeler, tehditler ve müşteri beklentileri gibi bilgilere sahip olunması gerekmektedir.

- Örgütün çalışma ağında yer alan tüm aşamaları birbirine entegre edilerek bir bütün haline getirilmelidir.

- Yenilikçilik örgütler arasında iş birliği teknolojik gelişmelere uyum sağlamada ve pazara girme mücadelesinde karşılaşacağı riskini azaltmada, yüksek miktarlarda üretim gerçekleştirmeye yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesinde önemli stratejik hamle olarak görülmektedir.

- Yenilik stratejileri oluşturulurken lider konumundaki uygulayıcıların tüm çalışanları bu strateji hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda örgütsel stratejinin planlanması ve gerçekleştirilmesi için çalışanlar arasında uyum sağlanması büyük önem taşımaktadır.

1.4. Yenilikçiliğin Yönetimi

Küreselleşmeyle birlikte sınırların kalkmış olması görüşlerin, fikirlerin veya ürünlerin farklı alan ve pazarlarda yer alması sonucunda örgütlerin, ürün veya hizmetlerinde yenilikçi olmalarının gerekliliği gittikçe artmaktadır. Örgütsel anlamda yenilikçilik bir yöntemdir. Yenilikçilik yönetimi, örgütlerde fikir geliştirme aşamasından, pazara sunulacak ürün ya da süreçlerin etkin bir biçimde yönetilmesini içermektedir. Bu

sebeple örgütün tüm birimleri, değişime ve yenilikçiliğe açık olmalıdır (Bay, Akpınar ve Selamet, 2018: 392-393).

Yenilikçilik, bireylerin fikir ve tecrübelerinin belli bir amaca yönelik olarak örgütlerde veya topluluklarda bir araya gelerek ticari faaliyetlere dönüştürüldüğü sonuç olarak kazanç elde edilen sistemli bir süreç olarak ele alınmalıdır. Örgütlerde yenilikçilik kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir. Örgütlerde yenilikçi anlayışın hakim olması için yaratıcı ve deneysel çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Çalışanların örgütlerde yeni fikir/düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmesi ve bu görüşlerini örgütün desteğiyle uygulayabilmesi örgütlerde yenilikçi bir yapı oluşturulması için önemlidir (Demirci, 2014: 10).

Yenilikçilik sürecinin yönetilmesinde örgütlerin yönetim kademesinin katkıda bulunmasının yanı sıra çalışanları bu sürece dâhil ederek yeniliğe teşvik edici bir örgüt ortamı yaratılması gerekmektedir. Örgütlerde yenilikçilik faaliyetlerinin hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için takım çalışması oluşturulmalı ve açık iletişim sağlanması gerekmektedir. Söz konusu takım çalışmalarının iyi bir şekilde koordine edilmesi örgütlerde yenilikçilik faaliyetlerinin başarısında önemli rol oynamaktadır (Naktiyok, 2010: 216).

Örgütlere kazanç ve rekabet üstünlüğü sağlayan yenilikçilik sürecinin yönetimi konusunda örgütler birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Yenilikçilik süreçlerini engelleyen unsurlar, yönetimin yenilik sürecinde risk alma konusunda çekimser davranması, örgütsel yapının düzenli/sistemli bir klasik bütün halinde devam etmesi ve örgütün var olan durumunun korunarak sorgulanmasından rahatsız olunması, iş süreçlerinde yapının tamamına odaklanmak yerine parçalara odaklanması, kısa vadeli bakış açısı, rasyonel davranış sergileyerek yaratıcılığı ve yenilikçiliği örgütte sistematik bir süreç haline getirmeye çalışmama, örgüte uygun olmayan motivasyon faktörleri ve yüksek bürokrasi olarak sıralanmaktadır (İraz ve Altınışık, 2016: 117). Diğer taraftan yenilikçiliği destekleyen unsurlarda vardır. Örgütte yenilikçiliği destekleyen unsurlar ise yaratıcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt ortamı oluşturulması, çalışanların yaratıcı fikirleri ve yenilikçi davranışlarının teşvik edilmesi için ödül sistemi oluşturulması ve yenilikçilik faaliyetlerinin örgüt bünyesinde kurumsallaştırılmasıdır. Bu tip örgütler daima yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanmaktadır (Naktiyok, 2010: 216).

1.5. Yenilikçi İş Davranışı

Günümüz iş dünyasında pazar ve teknolojiadaki sürekli değişimler ve artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler yenilikçi iş davranışına odaklanmaları ve bu doğrultuda istihdama öncelik verilmektedir. Yenilikçi iş davranışı, örgütün iş süreçlerinde örgütün yararına olacak yeni fikirlerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır (Prieto, Perez ve Santana, 2014: 189). Yeni teknolojilerin araştırılarak örgüt ile uyum hale getirilmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yeni çalışma yöntemlerinin önerilmesi, fikirlerin uygulanması için farklı kaynakların araştırılması ve örgütsel açıdan ise çalışanların yenilikçi davranış sergilemesi hususunda örgütlerin desteklemesi yenilikçi iş davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Örgütlerin yenilikçi iş davranışı sergileyebilmeleri ürünleri, hizmetleri veya iş süreçleri ile ilgili yenilikler yapabilmeleri, örgüt çalışanları ve uygulayıcılar tarafından yeni fikirlerin ortaya atılmasına ve bu fikirlerin desteklenmesine bağlıdır (Mura ve diğ., 2012: 2). Örgütlerde yenilikçi iş davranışları çalışanların veya yöneticilerin bir problemi keşfettiği aşamada başlamaktadır. Keşfedilen problem ile ilgili ve onu aşmak için fikirlerin üretildiği ve geliştirildiği nihayetinde geliştirilen fikirlerin uygulamaya geçirilmesi için uygun bir model geliştirildiği çok evreli bir süreç olmaktadır (Tekin ve Akgemci, 2019: 1678). Yenilikçi iş davranışının çalışanların entelektüel sermayesi kabul edilen bilgi, beceri ve yetenekleri kadar yenilik odaklı olmak ve yenilik yapmak konusundaki motivasyonlarından da etkilendiği belirlenmiştir (Pieterse ve diğ., 2010: 610-611).

Örgütlerde yenilikçi iş davranışının yerleşik hale gelmesi ve yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya idari sistem, organizasyon üyelerine ilişkin yeni bir plan veya program olabilmektedir. Bu nedenle yenilikçi iş davranışını benimseyen bir örgüt için yeni olan, dahili olarak oluşturulan veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, işlem, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991: 556). Yenilikçi iş davranışı konusundaki literatürde yer alan tanımlara bakıldığında farklı yaklaşımlar görülmüştür.

Yenilikçi iş davranışı, örgüt için yeni ve yararlı olacak şekilde geliştirilen fikir, süreç, ürün veya yöntemlerin örgüt içerisinde tüm çalışma gruplarına tanıtılması ve uygulanması

olarak görülmektedir (Dorenbosch, Van Engen ve Verhagen, 2005: 130; West, 2002: 357). Yenilikçi iş davranışı Yu, T. Yu ve C. Yu (2013: 146) tarafından yine önceki tanımlara benzer şekilde “yeni ürünlerin, yeni tekniklerin ve yeni üretim süreçlerinin kurulması ve uygulanmasıyla başlayan genel davranışsal süreç” olarak tanımlanmıştır.

Yenilikçi iş davranışı çok kademeli bir süreç olarak vurgulanmaktadır. Olağan bir durumda yeni düşünceler ve çözümler araştıran, geliştiren ve bunları uygulayan eylemler olarak tanımlanmıştır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışını hem örgütsel hem de bireysel anlamda araştırmak gereklidir (Park ve diğ., 2013: 78). Başka bir ifade ile yenilikçi iş davranışı; “yeni ve yararlı fikirlerin, ürünlerin, yöntemlerin veya ürünlerin ortaya çıkmasına yönelik davranış” olarak tanımlanmıştır (De Jong ve Den Hartog, 2007: 43).

Yenilikçi iş davranışı, yeni bilgi veya fikirlerin örgütlerin iş modellerinde ve yönetim-üretim-pazarlama teknikleri gibi birçok alanda uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2000). Örgütlerin yenilikçi kabiliyetinin geliştirilebilmesi için yaratıcı ve yeni fikirlerin üretilmesi gerekmektedir. Yeniliğin sadece örgütlerin yönetim kademesi tarafından düşünülen ve uygulamaya geçirilen bir faaliyet olmaması gerekir. Yaşam sermayesi örgütlerde yeniliğin temel yapı taşı olarak görülmelidir. Bu nedenle çalışanların sürece dâhil edilerek onların fikir ve yaratıcılıklarının değerlendirilmesi örgütün yenilikçi iş davranışı stratejilerine katkı sağlayacaktır (Derin, 2018: 68).

1.6. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları

Teknolojideki hızlı gelişmelere bağlı olarak toplumun beğeni, beklenti ve tercihlerinde değişim ve dönüşümleri zorunlu hale getirmiştir. Yine üretimin her geçen gün daha da arttığı günümüzde yenilikçilik rakip örgütlerden farklılaşmayı aynı zamanda örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından zorunlu olarak görülmektedir. Yenilikçi uygulamalar ve yenilikçi iş davranışı rekabet ortamının oluşmasını, yeni faaliyet uygulamaların meydana gelmesine yol açmakta ve teknolojik açıdan yeni gelişmelere yol açmakta bu durum aynı zamanda bireylerin yaşam standardında olumlu gelişmelere neden olmaktadır. Yenilikçi iş davranışlarında anahtar faktör olan bilginin etkin yönetimi ve paylaşımıdır. Örgütlerin, rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde anahtar rolünde olan yenilikçi iş anlayışını örgüte hakim kılabilmesi için yeni bilgi üretmesi ve üretilen bu yeni bilginin örgütün tamamına aktarılacak bilginin uygulanmasına yönelik davranış sergilemesi önemlidir (Huseynli, 2019: 35). Kanter (1988) yenilikçiliği süreçler halinde

incelemiş ve yenilik modeli geliştirmiştir. yenilik sürecinin her aşamasında sürece dâhil olan bir bireyin iş davranışlarını tanımlamaktadır. Bu tanımlamaya göre yenilikçi iş davranışı süreci;

1. Fikir üretmek.

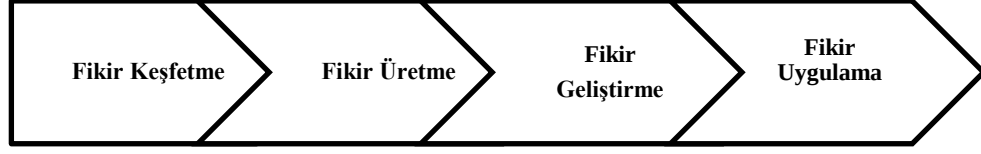
2. Fikrin uygulanması için örgüt tarafından desteklenerek gerekli alt yapıyı kurmak.

3. Fikri bir modele dönüştürerek örgüt için uyumlu olup olmadığını test etmek.

4. Fikrin benimsenmesi ve uygulamaya konularak ticari bir ürün haline getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Kheng, Mahmood ve Beris, 2013: 93).

Bazı araştırmacılar (Janssen, 2000: 288; Scott ve Bruce, 1994: 580) yenilikçi iş davranışını; fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir gerçekleştirme süreci olarak üç farklı karmaşık bir davranış biçimi olarak ele almaktadırlar. Örgütlerin sorunlar veya uyumsuzluklarla karşılaşması yeni fikirlerin üretilmesi aşamasını tetikleyici unsur olarak görülmektedir. Fikir üretildikten sonra bir diğer aşama bu fikri çevreleyen destekçileri bulmak veya destekçilerden oluşan bir ekip kurmak için sosyal faaliyetlerde bulunarak fikir tanıtımı yapılmasıdır. Yenilik sürecinin son aşaması olarak bir iş rolü, grup veya örgütün genelinde deneyimlenebilecek bir model üretilerek fikir gerçekleştirme süreci gerçekleşir. Basit yenilikler genellikle çalışanlar tarafından tanımlanabilirken daha karmaşık yeniliklerin geliştirilmesi ve başarılması genellikle çeşitli özel bilgi, yeterlilik ve iş rollerine dayalı ekip çalışması gerektirmektedir.

Birçok araştırmacı yenilikçi iş davranışının farklı boyutlarını vurgulamıştır (Schumpeter, 1934; Miller ve Friesen, 1983; Avlonitis vd. 1994). Kleysen ve Street (2001: 285-286), yenilikçi iş davranışını fırsat keşfi, üretkenlik, biçimlendirici araştırma, destekleme/savunma ve uygulama olarak beş aşamalı boyutu olduğunu öne sürmüştür. De Jong ve Den Hartog (2010: 24), yenilikçi iş davranışı kavramı ile ilgili kapsamlı bir çalışma gerçekleştirerek dört alt boyutu olduğunu ileri sürmektedirler. Bu dört alt boyut, *fikir keşfi*, *fikir üretme*, *fikir geliştirme* ve *fikir uygulama* olarak sıralanmıştır. Bu çalışmada De Jong ve Den Hartog (2010: 30) tarafından geliştirilen yenilikçi iş davranışı süreçleri ele alınmıştır. Yenilikçi iş davranışı süreçleri Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Yenilikçi İş Davranışı Süreci (De Jong ve Den Hartog, 2010: 30).

1.6.1. Fikir Keşfetme

Fikir keşfetme, genellikle yenilik sürecinin başlangıç evresinde, problemlere veya ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi sürecinde şans eseri ortaya çıkmaktadır. Drucker (1985), fikir keşfetme sürecinin beklenmedik başarılar, başarısızlıklar veya olaylar, olan ve olması gereken boşluklar, belirlenen sorunlara veya başarısızlık sonucunda keşfedilen yeni sonuçlar, endüstriyel veya pazar yapılarındaki değişiklikler, iş gücü bileşimi gibi demografik değişiklikler, algıda değişiklikler ve yeni bilgi olmak üzere yedi yenilik fikri kaynağı olduğunu belirterek söz konusu bu kaynakların çalışanların, örgüt içerisinde yeni fikirler keşfetmelerine yol açtığını ileri sürmüştür. Sonuç olarak fikir keşfetme, örgütlerde mevcut ürün, hizmet veya süreçleri iyileştirmek ya da alternatif yollar düşünmeyi kapsamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

1.6.2. Fikir Üretme

Fikirlerin üretme, örgütlerde tespit edilen problemlerin çözümlerine veya performansı artırmak için bilgi ve mevcut fikirlerin birleştirilmesi ve yeniden düzenlenmesine ilişkin olmaktadır. Örgütler açısından fikir üreticilerinin önemi problemlere veya performans boşluklarına farklı bir açıdan yaklaşarak örgütün yararına olacak yenilikler meydana getirmeleridir. Kanter (1988)'e göre fikir üretme, “genellikle mevcut parçaları yeni bir bütün hâlinde tekrardan düzenlemeyi” kapsadığını ifade etmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Örgütsel başarının sürekliliğinin sağlanması için yeni fikirlerin üretilmesi gerekmektedir. Örgütlerde fikirlerin üretilmesi üretken düşünmeyi, ihtimalleri düşünmeyi, sorgulama yapmayı, problem ve fırsatları fark etmeyi, inceleme ve deneyim yoluyla bilgi toplayamayı kapsamaktadır. Fikir üretme konusunda güçlü olanlar, değerlendirmek ve seçmek ya da mevcut olanları birleştirme yapmaktansa alternatifler geliştirmeyi ya da farklılaşmayı tercih etmektedirler. Ortaya çıkardıkları her çözüm yolu, çözülmesi gereken

yeni sorun olduğunu göstermektedir. Fikir üretme süreci düşünme, problemi teşhis etme ve çözüm bulmayı içermektedir (Basadur ve Gelade, 2006: 52).

Genel bir tanım olarak fikir üretme, fırsatları belirleme ve avantaj sağlama olarak da değerlendirilmektedir. Üretilen fikrin sonucunda meydana gelecek olan yenilik, kazanç veya fayda sağlayarak örgütü pazarda diğer örgütlere karşı avantajlı bir konuma ulaştıracaktır. Örgütler pazarda belirlenen fırsatların neticesinde ortaya atılan fikir veya görüşlerin değerlendirilmesi süreci örgüt yöneticileri bakımından birçok soruyuda beraberinde getirmektedir. Bu sorular;

- Üretilen fikir fayda sağlayacak mı?
- Fikri uygulamak için yeterli donanıma sahip miyiz?
- Müşterilerde bu fikrin karşılığı varmı?
- Örgüt politikasıyla fikir uyuyor mu?
- Örgüte kazanç sağlayacak mı?

Yukarıda belirtilen sorulardan olumlu yanıt alan yöneticiler belirlenen fikri uygulamaya koyarak ve daha sonrasında fikir geliştirme safhasına geçilmektedir (Luecke, 2008: 15).

1.6.3. Fikir Geliştirme

Fikir geliştirme, yenilikçi iş davranışı sürecini kavramsallaştırarak soyut düşünme yoluyla anlayış kazandırmaya yardımcı olmaktadır. Mevcut soyut durumdaki fikirleri değerlendirerek pratik çözümler ve planlar geliştirmeyi ve seçmeye odaklanmaktadır. Fikir geliştirenler, deneme yanılmadan ziyade zihinsel olarak fikirleri test etmekte ve en uygun çözümleri üretmeyi istemektedirler (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 66). Eksiksiz tanımlanmış bir problem dikkate alındığında, problemin çözümüne ilişkin kritik faktörleri belirlemek için önemli ölçüde yol kat etmiş olurlar. Fikir geliştirenler bir soruna karşı mantıklı bir değerlendirme yaparak en iyi seçeneği belirleme veya çözümü bulma becerilerine güvenmektedirler (Basadur ve Gelade, 2006: 52).

Fikir geliştirme sürecinde, çoğu fikrin kendi çalışma gruplarında veya örgütlerde hâlihazırda kullanılanlarla eşleşmediği için tartışılması gerekir. Fikirlerin, örgütler açısından isabetli karar olması için pazardaki boşluğu tespit ederek örgütlere rekabetçi üstünlük sağlayarak faydalı olmaları gerekir. Ancak çoğu fikrin geliştirme ve uygulama

maliyetinin ekonomiklik düzeyini aşması durumunda genellikle örgütlerde fikir geliştirme süreçlerinde dirençle karşılaşmaktadır. Bu bağlamda yenilik literatürünün savunucuları, örgütlerinde yaratıcı fikirlere karşı engellerin aşılması ve yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesi için örgüt dışından da uzman bireylere odaklanmaktadır. Fikir geliştirme sürecinde, yeniliğin yarattığı başarı duygusu ve güven ile cazip bir ortam oluşturarak yaratıcı çalışanları sürece dâhil ederek oluşturulan ekip ile güç birliği ortaya çıkar (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Fikir geliştirme sürecinde düşünme, değerlendirme ve alternatif seçimler ile yenilikçi iş davranışının son aşaması olan fikir uygulama sürecini planlamaya odaklanmaktadır (Basadur ve Gelade, 2006: 52).

1.6.4. Fikir Uygulama

Son aşama olarak geliştirilen fikirlerin uygulanması, yenilikleri işin normal bir parçası hâline getirmeye çalışmayı içermektedir. Gerçekleştirilen yeniliğin örgütün düzenli bir parçası haline geldiği noktaya kadar uygulanması gerektiği için fikir uygulama aşaması yenilikçi iş davranışı süreci olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada eğer örgüt, yeniliği önemsemezse inovatif pozisyonları ile rekabetçi avantajlarını da kaybeder ve hedef haline gelir (Kleynen ve Street, 2001: 287).

Fikir uygulama, fikir geliştirme aşamasından farklı olarak, soyut düşünme yerine doğrudan deneyim yoluyla öğrenmenin gerçekleştiği aşamadır. Rekabetçi üstünlük sağlamada stratejik önemi olan ve uygulamalı öğrenme ile elde edilen örgüt bilgi oldukça etkilidir (Basadur ve Gelade, 2006: 52-53; Nonaka ve Von Krogh, 2009). Bu aşamada örtük bilgi olarak içselleştirilen fikir gerçek anlamda test edilir.

Fikirlerin uygulanması onun kullanımda beklenen çözümü sağlayıp sağlamadığının belirlenmesi bakımından ve sonuç odaklı bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. Fikir uygulama süreci aynı zamanda yenilikleri düzenli iş süreçlerinin bir parçası hâline getirmeyi, yeni ürünler veya iş süreçlerini geliştirmeyi, bunları test etme ve gerekli durumlarda değiştirme gibi davranışları da içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24-25).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HİPOTEZ OLUŞTURMA

1. HİPOTEZ OLUŞTURMA

1.1. Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Liderlik tarzları değişkeninin alt boyutu olan demokratik liderlik, örgütsel kararların alınmasında iletişim kanallarının açık tutulup çalışanların görüş ve önerileri alınarak katılımcı bir politika izleyen liderlik anlayışıdır (İnce, 2013: 3). Örgütsel güven ise örgüt çalışanlarının yöneticilerine ve örgüte karşı inançları olarak ifade edilmektedir (Nyhan ve Marlowe, 1997). Gomez ve Rosen (2001) yapmış oldukları çalışmalarında lider-üye etkileşimi örgüt içerisinde yönetime duyulan güven ile çalışanların yetkilendirilmesi arasında aracılık etkisi olduğu öne sürülerek 13 farklı kuruluştaki 128 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan alan araştırmada, lider üye değişiminin yönetime duyulan güven duygusu üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu tespit edilmişlerdir. Aynı çalışmada lider üye değişiminde, çalışanların yönetime olan güven düzeyleri ile çalışanların yetkilendirilmesi arasında aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şafaklı (2005) KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stillerinin tespitine ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada liderlik stilleri olarak otokratik lider, demokratik lider ve serbesiyetçi liderlik tarzları faktör olarak kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yönetici ve çalışanlara iki farklı anket uygulanarak elde edilen verilere göre KKTC'ye ait kamu bankalarında demokratik liderlik stilinin ön plana çıktığı sonucuna varılmıştır.

Korkmaz'ın (2017), Mersin'in Tarsus ilçesinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 60 personel üzerinde yaptığı araştırmada otantik liderliğin çalışanlar üzerinde örgütsel güveni artırıcı unsur olarak görüldüğünü başka bir ifadeyle örgütsel güven ve otantik liderlik arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genç (2016), tarafından İstanbul ilinde bulunan toplam 12 belediyeden 150 personel ile görüşme gerçekleştirerek liderlik türlerinden demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının güven kavramı ile ilişkisi araştırılmıştır. Yöneticinin astına duyduğu güven üzerinde demokratik ve serbestiyetçi liderliğin etkili olduğu tespit edilmiştir. Çelik (2016), demokratik liderlik ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi Merkez ilçelerinde

devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapmakta olan 347 öğretmen üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında demokratik liderlik ve örgütsel güven ile örgütsel güvenin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Oran (2018) Marmara bölgesinde eğitim, ambalaj ve tekstil sektörlerinde hizmet veren firmalarda çalışan 973 katılımcı ile yapmış olduğu çalışmasında liderlik tarzlarının, örgütsel güven ve etik dışı davranışlarının ifşası üzerinde etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda etik ve demokratik liderliğin yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kars ve İnandı (2018) Mersin’de öğretmenler ve müdürlerden oluşan 7233 kişi üzerinde okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güveni arasındaki ilişkisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, demokratik liderlik ile örgütsel güvenin tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Otokratik ve laissez faire (serbestiyetçi) liderlik davranışları örgütsel güvenin tüm boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hornácková, Hállová ve Nechanická (2015) Çek Cumhuriyeti’nde anaokullarında öğretmen ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları sonucunda anaokulu yöneticilerinin demokratik liderlik davranışını benimsedikleri tespit edilmiştir. Önceki çalışmaların sonuçlarından hareketle Bu çalışmada da demokratik liderliğin örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır.

H1: Demokratik liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Demokratik liderliğin yöneticiye güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Demokratik liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Demokratik liderliğin örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.2. Demokratik Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Demokratik lider katılımcı bir örgüt anlayışını benimsemekte ve örgüt içerisinde cezadan daha çok ödül sistemini uygulayarak çalışanları işe teşvik etmekte ve aynı

zamanda motivasyonlarını artırmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Yenilikçi iş davranışı ise örgütün kazanç veya avantaj sağlayacağı bir fikirlerin keşfedilmesi, üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak ifade edilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010; Prieto, Perez ve Santana, 2014). Kim ve Park (2015) hemşirelerin yenilikçi davranışlarını etkileyen, liderlik, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık kavramlarını bireysel ve örgütsel düzeyde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Güney Kore'nin merkezinde bulunan 6 hastanede çalışan 347 hemşire üzerinde anket çalışması sonucunda liderlik, yaratıcılık ve bilgi paylaşımı, yenilikçi davranışları doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bilgi paylaşımının, bireysel yenilikçi davranışları dolaylı olarak etkilemesi sonucuna ulaşılmıştır. Pieterse, Van Knippenberg, Schippers ve Stam (2010) Hollanda'da bir devlet kurumunun 230 çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri alan araştırmasında demokratik liderlikle ortak yönleri olan dönüştürücü liderliğin yalnızca psikolojik güçlendirme kavramı yüksek olduğunda yenilikçi iş davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu ancak işlemsel liderliğin yenilikçi iş davranışıyla negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmışlardır.

Topal ve Gülle (2021) öğretmenlerin liderlik tipleri ile inovasyon yaklaşımları belirlenmesi amacıyla Osmaniye ilinin Kadirli ilçesinde MEB'e bağlı çalışan toplam 239 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında otokratik, demokratik ve hümanist liderlik türlerinin inovasyon yaklaşımı ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu ancak bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bayram'ın (2013) farklı sektörlerde lider konumunda olan personellerin sahip olduğu liderlik davranışlarını incelediği araştırmasında otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin inovasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Düger'in (2020) Kütahya'da faaliyet gösteren çini ve porselen işletmelerinde çalışan 239 kişi üzerinde yapmış olduğu araştırmasında etik liderliğin, lider-üye etkileşiminin ve duygusal zekânın çalışanların yenilikçi davranışlarına olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yarbağ (2019) tarafından havacılık sektöründe çalışan 136 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği anket çalışmasında demokratik-katılımcı yönetim tarzının iç girişimciliğin proaktiflik boyutu üzerinde anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde etkisi bulunduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmada önceki çalışmaların sonuçlarına yeni bir araştırma ile katkıda bulunmak ve daha spesifik bir araştırma sorusuna

cevap bulabilmek için demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere aşağıdaki hipotezler tasarlanmıştır.

H2: Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Demokratik liderliğin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Demokratik liderliğin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Demokratik liderliğin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Demokratik liderliğin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.3. Yönetmel Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Yönetmel liderlik, örgütün önceden planlanmış olan çalışma faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan ve yetki kontrolünün tamamen liderin kendisinde olan liderlik tarzıdır (Aykan, 2004: 219). Örgütsel güven, örgüt tarafından çalışanlara verilen taahhütlerin yerine getirileceğine çalışanların inancı olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:444).

Avacı ve Yaşar (2016) enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda yaptıkları çalışmada, çalışanlar tarafından yöneticilerin otokratik bir liderlik tarzı benimsedikleri algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada çalışanların yöneticilerinden demokratik liderlik tarzına uygun davranışlarda bulunmaları sonucunda kurumlarının daha başarılı olabileceği iddia edilmiştir. Eryeşil ve İraz (2017) Konya il merkezinde faaliyet gösteren banka çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye dair çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma kapsamında 140 banka çalışanı üzerine anket çalışması sonucunda banka çalışanlarının örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetmel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Vaccaro ve diğ., (2012) inovasyon yönetimi ve liderlik üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, büyük ve küçük ölçekli organizasyonlarda dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda Küçük ölçekli organizasyonlarda

dönüştürücü ve işlemci liderliğin yönetim yeniliğine katkıda bulunduğu aynı zamanda büyük ölçekli organizasyonların yönetsel inovasyonun gelişmesi için dönüştürücü liderlerden yararlanması gerektiği belirtilmiştir. Literatürde yönetsel liderlik ve örgütsel güven arasında yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada yönetsel liderliğin örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H3: Yönetsel liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Yönetsel liderliğin yöneticiye güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Yönetsel liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3c: Yönetsel liderliğin örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.4. Yönetsel Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Yönetsel liderler, örgüt değerlerini dikkate alarak çalışan aynı zamanda örgüt uygulamaları ve kurallarına uyum sağlamaktadır (Sözbilir, Canbek ve Akyüz, 2018). Yenilikçi iş davranışı, örgütsel başarının sağlanabilmesi için yeni fikir, ürün, süreç veya prosedürler meydana getirilmesidir (Işık ve Aydın, 2016). Sözbilir, Canbek ve Akyüz (2018) Artvin iline bağlı Arhavi, Hopa ve Kemalpaşa ilçelerinde 83 girişimcinin katılımıyla gerçekleştirdikleri anket çalışması sonucunda demokratik, yönetsel ve karizmatik liderlik tarzları ile bireysel girişimcilik algısı arasında anlamlı ilişkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bay ve Söker'in (2016) Karaman ilinde gıda sektöründe faaliyet gösteren 13 işletmede orta ve üst kademe yöneticilerinden oluşan 70 kişi üzerinde yapmış olduğu anket çalışmaları sonucunda işletmelerde dönüşümsel liderliğin iç girişimcilik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Öztürk'ün (2016) bir kamu kurumunda çalışan 198 yönetici üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda etkileşimli liderlik davranışının alt boyutu olan koşullu ödüllendirme yaklaşımının yönetim inovasyonu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yönetsel liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında yeterli çalışma yapılmadığı görülmüştür. Alandaki bu eksikliği gidermek üzere çalışmada yönetsel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır.

H4: Yönetmel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Yönetmel liderliğin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Yönetmel liderliğin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4c: Yönetmel liderliğin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Yönetmel liderliğin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.5. Örgütsel Güven ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Örgütlerde yenilikçi davranış sergilenebilmesi için çalışanların örgütlerine güven duymaları gerekir. Örgütsel güven düzeyi düşük olan çalışanlar yenilikçi ürün, süreç veya fikir üretmekten kaçınır. Buna karşın örgütsel güven düzeyi yüksek olan bir çalışan yenilik girişimlerinde bulunabilir (Çobanoğlu, 2020: 270). Erat (2020) MEB'e bağlı meslek liselerinde görev yapan 333 personel üzerinde anket yoluyla bilgi paylaşımı ve örgütsel güvenin, yenilikçilik davranışı ve bireysel performansa etkisini incelemiş olduğu araştırmasında örgütsel güven boyutları ile yenilikçilik davranışı ve bireysel performans arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Jiang ve Chen (2017) yüksek teknoloji endüstrisinde örgütsel güvenin örgütsel öğrenme ve yaratıcılık üzerindeki etkisini 373 katılımcıdan topladıkları veriler üzerinden yaptıkları araştırmalarında örgütsel öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisi olduğu aynı zamanda örgütsel güvenin yaratıcılık üzerindeki olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Örgüte duyulan güvenin örgütsel yenilik yönelimi ve risk alma eğilimini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla Üstün ve Kılıç'ın (2017) büyük bir sanayi firmasının beyaz yakalı personeli üzerine yapmış oldukları çalışmalarında örgüte duyulan güvenin yeniliğe yönelimi düşük düzeyde etkilerken, risk alma eğilimini daha yüksek ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Öneren, Çiftçi ve Harman'ın (2016) mobilya sektöründe faaliyet gösteren 209 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış ve örgütsel güvenin boyutlarından olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çobanoğlu (2020) Malatya ilinde MEB'e bağlı okullarda görev yapan 503 öğretmen üzerinde gerçekteştirdiği anket çalışmasında elde edilen veriler ışığında örgütsel güven ile yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Sankowska (2013) firma düzeyinde kurumsal güven, bilgi transferi, yaratma ve yenilikçilik arasındaki

ilişkileri incelediği çalışmasında Polonya borsasında işlem gören şirketlerde yaptığı anket çalışması sonucunda, bilgi yaratma, güven ve yenilikçilik arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi olduğu ve bilgi transferi, güven ve bilgi yaratma arasındaki ilişkiyle kısmen aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi daha sınırlı büyüklükte örneklemelerle incelenmiştir. Bazı çalışmalarda da örgütsel güven ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu durumda daha geniş katılımlı bir çalışmanın alandaki bu eksikliğin giderilmesine önemli katkısı olacaktır. Bu çalışmada örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığını incelemek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H5: Örgütsel güvenin (genel) yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5a: Örgütsel güvenin-genelin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5b: Örgütsel güvenin-genelin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5c: Örgütsel güvenin-genelin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5ç: Örgütsel güvenin-genelin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5d: Yöneticiye güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5e: Yöneticiye güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5f: Yöneticiye güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5g: Yöneticiye güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5ğ: Yöneticiye güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5h: Çalışma arkadaşlarına güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5ı: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5i: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5j: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır

H5k: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5l: Örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

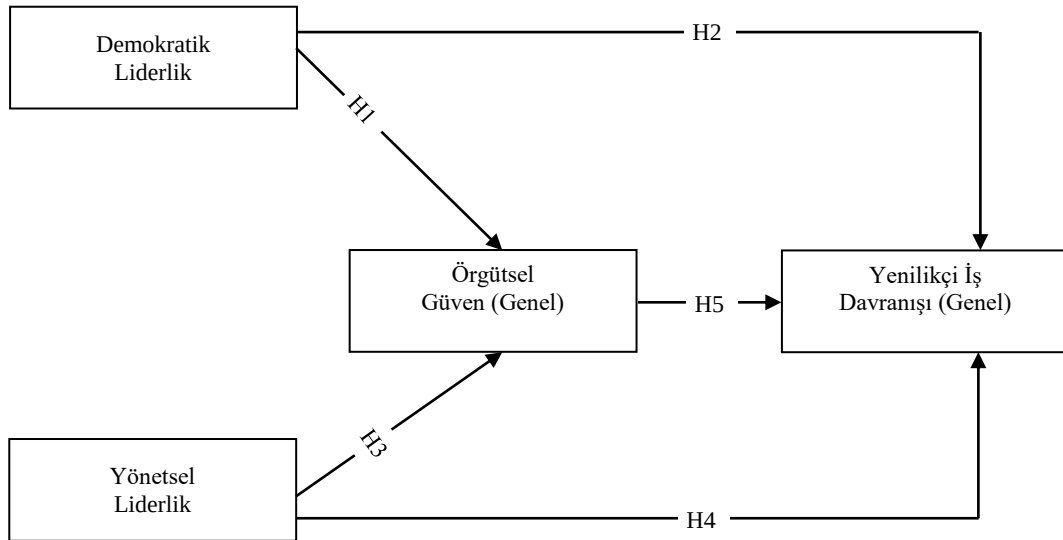
H5m: Örgüte güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5n: Örgüte güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5o: Örgüte güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5ö: Örgüte güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada kurgulanan hipotezler sonucunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5’de gösterilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde liderlik tarzlarının ve örgütsel güvenin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan alan araştırmasına yer verilmektedir. Bölüm içerisinde araştırmanın yöntemi ve araştırmanın bulguları yer almaktadır.

1.1. Örneklem Yapısı

Çalışmanın ana kütlesini Türkiye genelinde Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı eğitim kurumlarında görev alan sözleşmeli veya kadrolu öğretmenler oluşturmaktadır. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çevrimiçi olarak hazırlanan anket formu, öğretmenlerin birbirleri ile etkileşimde kalmak amacıyla kullandıkları çeşitli sosyal medya grupları üzerinden öğretmenlere ulaştırılmıştır. 2020-2021 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı okullarda 1.112,305 öğretmen görev yapmaktadır (<http://www.meb.gov.tr/>). Araştırma evrenin 1.000,000 olduğu durumda 0.95 güven aralığında gerekli olan örneklem sayısı 384'dür (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130). Araştırmada kullanılan örnekleme tekniği ise rastgele örnekleme tekniğidir. Araştırma öncesi Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna yapılan başvuru Kurul tarafından değerlendirilmiş ve bu çalışmanın etik açıdan uygunluğu onaylanmıştır. Katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilerek araştırmaya katılım gönüllülük esasıyla gerçekleşmiştir.

Araştırma kapsamında öğretmenlere ulaşılabilmesi için sosyal medya grupları üzerinden toplam 800 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 530 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan 530 anket formlarından 15 tanesi eksik bilgiler içermesi nedeniyle veri setinden çıkarılarak, 515 anket formu analize tabi tutulmuştur. Anket çalışması kapsamında elde edilen 515 sayısının, 0.95 güven aralığında örneklem büyüklüğünü temsil ettiği söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130). Dağıtılan 800 anket formunun 530 tanesinden geri dönüş alınması, anket geri dönüş oranını %66 olarak belirlemiştir. Ayrıca 530 anket formundan 515 tanesinin analize tabi tutulabilir olması anket cevaplama oranının %64 olduğu anlamına gelmektedir.

1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özellikleri sorgulanmıştır. İkinci bölümünde örgütsel güven düzeyini ölçen sorular yer almaktadır. Anket çalışmasının üçüncü bölümünde yenilikçi iş davranışı kavramının ölçek soruları bulunmaktadır. Dördüncü bölümünde ise demokratik, yönetsel ve karizmatik liderlik boyutlarından oluşan liderlik tarzları ölçek sorularına yer verilmiştir.

1.2.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerini öğrenme amaçlı “cinsiyet, yaş, yaşadığı şehir, çalıştığı kurum, eğitim durumu, idari görevi olup olmadığı, varsa idari görevde ne kadar süre göre aldığı (yıl olarak), mesleki deneyim (yıl olarak)” toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. Veriler SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Öğrencilerin demografik sonuçlarına ilişkin veriler frekans ve yüzdelik değerler üzerinden değerlendirilmiştir.

1.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel güven ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyut ölçeklerinden, yöneticiye güven ve örgüte güven ölçekleri Nyhan ve Marlowe (1992) ve Daboval ve diğ. (1994) tarafından geliştirilen ölçekler, çalışma arkadaşlarına güven ölçeği ise Cook ve Wall (1980) tarafından geliştirilen ölçektir. Söz konusu ölçekler Omarov (2009: 77) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve araştırmalarında kullanılmış olup Türk katılımcılar için de güvenilirlik geçerliliği görülmüştür. Ölçek 22 ifadeden oluşmaktadır. İlk 10 ifade yöneticiye güven, 11-15 arasındaki beş ifade çalışma arkadaşlarına güven ve 16-22 arasındaki yedi ifade örgüte güven boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 5’li Likert biçiminde olup, katılımcıların ifadelere katılma durumlarını “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

1.2.3. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların yenilikçi iş davranışı konusundaki algılarını öğrenmek amacıyla De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından revize edilerek geliştirilen “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 10 ifade ve 4 alt boyuttan

oluşmaktadır. İlk 2 ifade fikir keşfi, 3-5 arasındaki üç ifade fikir üretimi, 6-7 arasındaki iki ifade fikir geliştirme ve 8-10 arasındaki üç ifade fikir uygulama boyutlarını ölçmektedir. Ölçek 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum aralığında derecelendirilmiş 5'li Likert formundadır.

1.2.4. Liderlik Tarzları Ölçeği

Araştırma kapsamında öğretmenler üzerinde liderlik tarzlarının etkisinin incelenmesi için Aykan (2004) tarafından geliştirilen liderlik özelliği kullanılmıştır. Ölçek aslında 15 ifade ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu çalışmada, demokratik, yönetsel ve karizmatik liderlik tarzları kullanılacağı için soru formu, 11 ifade ve 3 alt boyut olarak düzenlenmiştir. İlk 4 ifade demokratik liderliği, 5-8 arasındaki dört ifade yönetsel liderliği ve 9-11 arasındaki üç ifade karizmatik liderlik boyutlarını ölçmektedir. Ölçek, 5'li Likert biçiminde (1=Kesinlikle katılmıyorum-5=Kesinlikle katılıyorum) oluşturulmuştur.

1.3. Araştırmanın Bulguları

1.3.1. Demografik Bulgular

Türkiye genelinde yapılan çalışmaya, 177 erkek (%34,4) ve 338 kadın (%65,6) olan katılımcıların en yüksek oranla (%39) 25-35 yaş ve (%35,9) 35-45 yaş aralığındadır. En düşük katılım oranı ise (3,7) 55 ve üzeri yaş aralığıdır. Katılımcıların çoğunluğunun 415 lisans (80,6) mezunu ve 473 devlet okulunda (91,8) görev yapmakta olduğu görülmüştür. Katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	338	65,6	18-25	38	7,4
Erkek	177	34,4	25-35	201	39,0
Toplam	515	100	35-45	185	35,9
Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	45-55	72	14,0
Lise	4	0,8	55+	19	3,7
Ö. Lisans	11	2,1	Toplam	515	100
Lisans	415	80,6	Çalıştığınız Okul	Frekans	Yüzde (%)
Y. Lisans	83	16,1	Devlet Okulu	473	91,8
Doktora	2	0,4	Özel Okul	42	8,2
Toplam	515	100	Toplam	515	100

Demografik verilerden elde edilen bulgulara göre Türkiye genelinde araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu 48 İstanbul (%9,3), 40 Bingöl (%7,8), 33 Kahramanmaraş (%6,4), 30 İzmir (%5,8) ve 23 Ankara (%4,5) oluşturmaktadır. Öğretmenlerin Türkiye genelinde hangi şehirlerde yaşadığına ilişkin bilgiler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Yaşadığı Şehirler.

Balıkesir	11	2,1	Konya	12	2,3
Bartın	2	0,4	Kütahya	4	0,8
Batman	3	0,6	Malatya	3	0,6
Bayburt	1	0,2	Manisa	3	0,6
Bilecik	3	0,6	Mardin	5	1,0
Bingöl	40	7,8	Mersin	8	1,6
Bitlis	3	0,6	Muğla	6	1,2
Bolu	1	0,2	Muş	3	0,6
Burdur	2	0,4	Nevşehir	2	0,4
Bursa	16	3,1	Niğde	1	0,2
Çanakkale	1	0,2	Ordu	6	1,2
Çankırı	1	0,2	Osmaniye	3	0,6
Çorum	8	1,6	Rize	8	1,6
Denizli	5	1,0	Sakarya	6	1,2
Diyarbakır	6	1,2	Samsun	7	1,4
Düzce	2	0,4	Siirt	2	0,4
Edirne	2	0,4	Sinop	3	0,6
Elâzığ	3	0,6	Sivas	3	0,6
Erzincan	1	0,2	Şırnak	2	0,4
Erzurum	19	3,7	Tekirdağ	8	1,6
Eskişehir	4	0,8	Tokat	1	0,2
Gaziantep	8	1,6	Trabzon	8	1,6
Giresun	3	0,6	Tunceli	2	0,4
Gümüşhane	1	0,2	Şanlıurfa	13	2,5
Hakkâri	1	0,2	Uşak	4	0,8
Hatay	10	1,9	Van	6	1,2
Iğdır	1	0,2	Yalova	3	0,6
Isparta	3	0,6	Yozgat	2	0,4
İstanbul	48	9,3	Zonguldak	2	0,4
İzmir	30	5,8	Toplam	515	100,0

Araştırmaya katılan 413 öğretmenin (%80,2) görev aldığı okullarında idari görevinin olmadığı görülmüştür. Buna paralel olarak araştırmaya katılan 358 öğretmenin (%69,5) meslek yaşantılarında idari görevlerde hiç bulunmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin en yüksek oranla (%50,7) 1-10 yıl aralığında ve en düşük oranla (%12) 16-20 yıl aralığında çalışma süreleri olduğu görülmüştür. Katılımcılara ait mesleki bilgiler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Mesleki Bilgiler.

İdari Görev	Frekans	Yüzde (%)	İdari Görev Süresi	Frekans	Yüzde (%)
Var	102	19,8	Hiç Almadım	358	69,5
Yok	413	80,2	0-1 yıl	41	8,0
Toplam	515	100	1-5 yıl	72	14,0
Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)	5-10 yıl	24	4,7
1-5 yıl	154	29,9	10+	20	3,9
6-10 yıl	107	20,8	Toplam	515	100
11-15 yıl	100	19,4			
16-20 yıl	62	12,0			
20+	92	17,9			
Toplam	515	100			

1.3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler ile toplanan verilerin geçerlilikleri faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Ölçeğin faktör yapılarını ve yüklerini belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik (Bartlett’s test of sphericity) testi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,50 ve üstünde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olacağını gösterir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2009: 95-104). Bartlett’s küresellik testi sonucunun anlamlı olması için ($p<0,05$) değişkenler arası ilişkinin anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelir. Faktör yüklerinin genel olarak 0,32’nin üzerinde olması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319-320). Ölçeklerin güvenilirlik analizleri için Cronbach’s Alpha değerinin 0,7 veya üzerinde olanlar analize dâhil edilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 45; Gürbüz ve Şahin, 2018: 333).

1.3.2.1. Demokratik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Demokratik liderliğin yapısal olarak geçerliliği faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,84 ve Bartlett's küresellik testinin ($p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik testleri sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,93 olup ölçeğin güvenilir şekilde ölçümlenmiş ve ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Demokratik liderliğin geçerlilik ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar, Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Demokratik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	KMO	Yakl. χ^2 *	df	Varyans %	p
Demokratik liderlik	0,939	0,848	1904.950	0,6	84.483	0,000
Demokratik liderlik değişkenleri					Faktör yükü	
1.Yöneticim, problem çıktığında bizlerle fikir alışverişinde bulunur ve çözüm alternatifleri geliştirmeye çalışır.					0,932	
2.Yöneticim önemli konularda işe başlamadan önce, bizim görüşlerimizi sorar.					0,934	
3.Yöneticim sosyal faaliyetler düzenlememiz için bize imkan hazırlar.					0,873	
4.Yöneticim bize söz hakkı vererek kurumda alınacak kararlarda bizlerinde payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta teşvik eden, ideal liderdir.					0,936	

* Yaklaşık Ki-kare.

1.3.2.2. Yönetmel Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Yönetmel liderliğin yapısal olarak geçerliliği faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,75 ve Bartlett's küresellik testinin ($p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik testleri sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,83 olup ölçeğin güvenilir şekilde ölçümlenmiş ve ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Yönetmel liderliğin geçerlilik ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar, Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Yönetmel Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	KMO	Yakl. χ^2 *	df	Varyans %	p
Yönetmel liderlik	0,830	0,757	1131.664	6	68.907	0,000
Yönetmel liderlik değişkenleri					Faktör yükü	
1.Yöneticim görevlerimi, yetki ve sorumluluklarımı; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.					0,814	
2.Yöneticim, görevlerimi kurum tarafından belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmeme özen gösterir.					0,830	
3.Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır.					0,774	
4.Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir					0,339	

* Yaklaşık Ki-kare.

1.3.2.3. Karizmatik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Karizmatik liderliğin yapısal olarak geçerliliği faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri 0,58 ve Bartlett's küresellik testinin ($p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik testleri sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,57 çıkması nedeniyle ölçeğin güvenilirlik düzeyi yetersiz olduğu için karizmatik liderlik kavramı analizden çıkarılmıştır. Karizmatik liderliğin geçerlilik ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar, Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Karizmatik Liderlik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	KMO	Yakl. χ^2 *	df	Varyans %	p
Karizmatik liderlik	0,574	0,587	154.884	3	54.334	0,000
Karizmatik liderlik değişkenleri					Faktör yükü	
1. Yöneticim her zaman ve her konuda haklı olduğumu ve bizi düşündüğümü bilmekteyiz.					0,652	
2. Yöneticim problem çıktığında özellikle kendisi çözmek istemektedir.					0,816	
3. Yöneticim çoğu zaman bir işe girişmeden önce kendi fikrinin alınmasını istemektedir.					0,734	

* Yaklaşık Ki-kare.

1.3.2.4. Örgütsel Güven Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan faktör analizinde örgütsel güven kavramının alt boyutları olan yöneticiye güven (0,96), çalışma arkadaşlarına güven (0,87) ve örgüte güven (0,89) ölçeklerinin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerleri ve Bartlett's küresellik testi sonuçlarının anlamlı olması faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde örgüte güven kavramına ait olan 21. Madde (Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor) güvenilirlik düzeyi düşük olduğu için analizden çıkartılmıştır. Tablo 10'da gösterilen analiz sonuçlarından ölçekler ve örneklemin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmıştır.



Tablo 10: Örgütsel Güven Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)	KMO	Yakl. χ^2 *	df	Varyans %	p
1. Yöneticiye güven	0,966	0,964	5560.021	45	76.815	0,000
2. Çalışma arkadaşlarına güven	0,922	0,877	1894.532	10	76.285	0,000
3. Örgüte güven	0,808	0,894	2172.760	15	66.748	0,000

Örgütsel güven değişkenleri	Faktör yükleri		
	1	2	3
1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum	0,857		
2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum	0,918		
3. Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	0,898		
4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum	0,882		
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır	0,900		
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir	0,876		
7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum	0,903		
8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum	0,828		
9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum	0,890		
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor	0,806		
11. Çalıştığım kurumda herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim		0,831	
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim		0,903	
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar		0,856	
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim		0,898	
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum		0,877	
16. Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor			0,913
17. Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor			0,909
18. Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor			-0,244
19. Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum			0,891
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur			0,829
22. Çalıştığım kurum çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim			0,897

* Yaklaşık Ki-kare.

1.3.2.5. Yenilikçi İş Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Yenilikçi iş davranışı 4 alt boyut ile ölçülmüştür. Analiz sonucunda fikir keşfi (0,50), fikir üretimi (0,72), fikir geliştirme (0,50) ve fikir uygulama (0,71) ölçeklerinin Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerleri ve Bartlett's küresellik testi sonuçlarının anlamlı olması faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ölçeklerin tamamının güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu anlaşılmaktadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçlar, Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Yenilikçi İş Davranışı Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.

Ölçekler	Cronbach's Alpha (α)	KMO	Yakl. χ^2 *	df	Varyans %	p
1. Fikir keşfetme	0,757	0,500	245.510	1	80.847	0,000
2. Fikir üretme	0,884	0,726	884.131	3	81.152	0,000
3. Fikir geliştirme	0,808	0,500	352.740	1	85.269	0,000
4. Fikir uygulama	0,880	0,710	936.685	3	81.590	0,000

Yenilikçi iş davranışı değişkenleri	Faktör yükleri			
	1	2	3	4
1. Günlük işlerimin bir parçası olmayan hususlara da dikkat ederim.	0,899			
2. Yaptığım işlerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.	0,899			
3. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.		0,864		
4. Problemler/sorunlar için özgün çözümler üretirim.		0,920		
5. Görevlerin yerine getirilmesinde yeni yaklaşımlar bulurum.		0,918		
6. Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini (yönetici vb.) hevesli hale getiririm.			0,923	
7. Yenilikçi bir fikri desteklemeye diğerlerini (mesai arkadaşlarım, vb. gibi) ikna etmeye çalışırım.			0,923	
8. Fikir Uygulama Yenilikçi fikirlerimi çalışma ortamına sistematik bir biçimde tanıtırım.				0,860
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.				0,936
10. Yeni şeylerin gelişimi için emek harcarım.				0,912

* Yaklaşık Ki-kare.

1.3.3. Araştırmanın Değişkenlerinin Aritmetik Ortalama Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Analiz sonuçlarında en yüksek ortalama değerine, örgütsel güven (Genel) ($M = 74,91$), yenilikçi iş davranışı (Genel) ($M = 40,78$) ve örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven değişkeni ($M = 36,05$) sahip olduğu görülmüştür. Yenilikçi iş davranışı değişkeninin alt boyutları; fikir keşfetme ($M = 8,29$), Fikir geliştirme ($M = 7,71$) ve Fikir uygulama ($M = 12,26$) değişkenleri ise en düşük ortalama değerlere sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Değişkenlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Değişkenler	Ortalama (M)	Standart Sapma
Liderlik Tarzı (Genel)	28,58	7,567
Demokratik Liderlik	13,95	4,470
Yönetmel Liderlik	14,62	3,584
Örgütsel Güven (Genel)	74,91	17,935
Yöneticiye Güven	36,05	10,307
Çalışma Arkadaşlarına Güven	19,24	4,464
Örgüte Güven	19,62	5,260
Yenilikçi İş Davranışı (Genel)	40,78	6,525
Fikir Keşfetme	8,29	1,340
Fikir Üretme	12,53	2,137
Fikir Geliştirme	7,71	1,731
Fikir Uygulama	12,26	2,222

1.3.4. Korelasyon Analizi

Çalışmada yer alan değişkenlerin aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bütün değişkenler arasında bir ilişki bulunmaktadır. İlk olarak, korelasyon analizinde en yüksek ve anlamlı ilişki örgütsel güven (genel) ve yöneticiye güven boyutları arasında yüksek düzeyde ($r = 0,959$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüte güven ve fikir üretimi boyutları

arasında çok düşük düzeyde ($r = 0,231$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Analizde demokratik ve yönetsel liderlik değişkenlerinin liderlik tarzı (genel) alt boyutu olması nedeniyle aralarındaki korelasyonun yüksek olması normal bir sonuç olmaktadır. Analizde yer alan diğer değişkenlere baktığımızda liderlik tarzı (genel) ve örgütsel güven (genel) boyutları arasında ($r = 0,841$), demokratik liderlik ve yöneticiye güven boyutları arasında ($r = 0,835$) ve yönetsel liderlik, örgütsel güven (genel) boyutları arasında ($r = 0,785$) yüksek düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Araştırmanın ölçeklerini oluşturan boyutların korelasyon analizine ilişkin sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Korelasyon Analizi.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Liderlik Tarzı (Genel)	1											
2.Demokratik Liderlik	0,912**	1										
3.Yönetsel Liderlik	0,914**	0,763**	1									
4.Örgütsel Güven (Genel)	0,841**	0,827**	0,785**	1								
5.Yöneticiye Güven	0,836**	0,835**	0,769**	0,959**	1							
6.Çalışma Arkadaşların a Güven	0,509**	0,462**	0,512**	0,724**	0,545**	1						
7.Örgüte Güven	0,796**	0,790**	0,736**	0,917**	0,847**	0,550**	1					
8.Yenilikçi İş Davranışı (Genel)	0,351**	0,328**	0,323**	0,360**	0,302**	0,387**	0,306**	1				
9.Fikir Keşfetme	0,305**	0,257**	0,289**	0,323**	0,270**	0,360**	0,266**	0,788**	1			
10.Fikir Üretme	0,289**	0,254**	0,275**	0,286**	0,233**	0,341**	0,231**	0,901**	0,696**	1		
11.Fikir Geliştirme	0,337**	0,353**	0,285**	0,348**	0,307**	0,323**	0,311**	0,858**	0,532**	0,655**	1	
12.Fikir Uygulama	0,307**	0,289**	0,287**	0,315**	0,261**	0,340**	0,275**	0,926**	0,628**	0,754**	0,789**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

1.3.5. Regresyon Analizi

Çalışmada yer alan değişkenler arasında etkilerinin tespit edilmesi için basit ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler demokratik ve yönetsel liderlik tarzlarının, bağımlı değişken olan örgütsel güven üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 14’de gösterilmiştir.

Analiz sonucunda örgütsel güven bağımlı değişkeninin %73,9'nu olumlu ve anlamlı etkileyen bağımsız değişkenler demokratik liderlik ($\beta= 0,545$; $p< 0,001$) ve yönetsel liderlik ($\beta= 0,370$; $p< 0,001$) açıklamaktadır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,982 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 14: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Örgütsel Güven-genelin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	DW
Demokratik Liderlik	0,416**	0,027	0,545	15,644	0,000	730,135	0,740	0,739	1,982
Yönetsel Liderlik	0,352**	0,033	0,370	10,617	0,000				

Bağımlı değişken = Örgütsel Güven (Genel); SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımsız değişkenlerin demokratik ve yönetsel liderlik olduğu diğer bir analizde bağımlı değişkenin örgütsel güven kavramının alt boyutu olan yöneticiye güven boyutu üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 15’de gösterilmiştir. Analiz sonucunda yöneticiye güven değişkenini %73,8’ini olumlu ve anlamlı olarak demokratik liderlik ($\beta= 0,595$; $p< 0,001$) ve yönetsel liderlik ($\beta= 0,315$; $p< 0,001$) etkilemektedir. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 2,059 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tablo 15: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	DW
Demokratik Liderlik	0,549**	0,032	0,595	17,036	0,000	724,545	0,739	0,738	2,059
Yönetsel Liderlik	0,362**	0,040	0,315	9,024	0,000				

Bağımlı değişken = Yöneticiye Güven; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bir önceki analizde olduğu gibi demokratik ve yönetsel liderlik bağımsız değişkenlerinin örgütsel güven kavramının bir diğer alt boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven değişkenini %27,1’ini olumlu ve anlamlı olarak demokratik liderlik ($\beta= 0,170$; $p< 0,005$) ve yönetsel liderlik ($\beta= 0,382$; $p< 0,001$) etkilediği görülmektedir. Bu analizde örgütsel güven ve yöneticiye güven boyutunun etkisinin yüksekliğine nazaran çalışma arkadaşlarına güven boyutunda etki daha az olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Durbin-Watson değerinin 2,008 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Sonuçlar Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Demokratik Liderlik	0,136*	0,047	0,170	2,920	0,004	96,678	0,274	0,271	2,008
Yönetsel Liderlik	0,381**	0,058	0,382	6,566	0,000				

Bağımlı değişken = Çalışma Arkadaşlarına Güven; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001; *p< ,005 düzeyinde anlamlıdır.

Demokratik ve yönetsel liderlik bağımsız değişkenlerinin örgütsel güven boyutunun üçüncü ve son alt değişkeni olan örgüte güven bağımlı değişkenini %66,6'sını demokratik liderlik ($\beta= 0,547$; $p< 0,001$) ve yönetsel liderlik ($\beta= 0,319$; $p< 0,001$) açıklamaktadır. Bu analizde çalışma arkadaşlarına güven boyutunun etkisine nazaran örgüte güven değişkenin etkisi kısmen daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda Durbin-Watson değerinin 1,904 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Sonuçlar Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Örgüte Güven Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Demokratik Liderlik	0,429**	0,031	0,547	13.878	0,000	512.626	0,667	0,666	1.904
Yönetsel Liderlik	0,312**	0,039	0,319	8.078	0,000				

Bağımlı değişken = Örgüte Güven; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Farklı bir analizde demokratik ve yönetsel liderlik bağımsız değişkenlerinin çalışmanın diğer bir kavramı olan yenilikçi iş davranışı ve boyutları; fikir keşfetme, fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir uygulama bağımlı değişkenleri üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 18'deki sonuçlara baktığımızda demokratik ve yönetsel liderliğin yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkeninin %11,7'sini açıkladığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre yenilikçi iş davranışı üzerinde demokratik liderliğin ($\beta= 0,196$; $p< 0,003$) olumlu ve anlamlı bir etkisi bulunurken, yönetsel liderliğin ($\beta= 0,174$; $p> 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Durbin-Watson değerinin 1,904 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tablo 18: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Demokratik Liderlik	0,114**	0,037	0,196	3.054	0,002	34.994	0,120	0,117	1.904
Yönetsel Liderlik	0,126	0,047	0,174	2.708	0,007				

Bağımlı değişken = Yenilikçi İş Davranışı; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,003 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19'daki sonuçlara baktığımızda ise bağımsız değişkenler olan demokratik ve yönetsel liderliğin yenilikçi iş davranışının alt boyutu fikir keşfetme bağımlı değişkenini %83 olumlu ve anlamlı etkileyen yönetsel liderlik ($\beta= 0,222$; $p< 0,002$) açıklamaktadır. Demokratik liderlik ($\beta= 0,088$; $p> 0,005$) fikir keşfetme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Durbin-Watson değerinin 1,902 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tablo 19: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Demokratik Liderlik	0,053	0,039	0,088	1.342	0,180	24.328	0,087	0,083	1.902
Yönetsel Liderlik	0,166**	0,049	0,222	3.404	0,001				

Bağımlı değişken = Fikir Keşfetme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,002 düzeyinde anlamlıdır.

Demokratik ve yönetsel liderliğin bağımsız değişkenlerinin fikir üretme bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olup olmadığına incelenmiş ve sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir. İnceleme sonucunda demokratik ve yönetsel liderliğin fikir üretme değişkenini %77 olumlu ve anlamlı etkileyen yönetsel liderlik ($\beta= 0,193$; $p< 0,004$) açıklamaktadır. Demokratik liderlik ($\beta= 0,107$; $p> 0,005$) fikir üretme üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Durbin-Watson değerinin 1,878 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tablo 20: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Demokratik Liderlik	0,068	0,042	0,107	1.633	0,103	22.354	0,080	0,077	1.878
Yönetsel Liderlik	0,154**	0,052	0,193	2.948	0,003				

Bağımlı değişken = Fikir Üretme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,004 düzeyinde anlamlıdır.

Fikir keşfetme ve fikir üretme bağımlı değişkenleri analizlerinde demokratik liderliğin bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durumun aksine Tablo 21’de verilen demokratik ve yönetsel liderliğin fikir geliştirme üzerindeki etkisinin incelendiği analizde bağımsız değişken olan demokratik liderliğin ($\beta= 0,324$; $p< 0,001$) fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu bulunmakta aynı zamanda fikir geliştirmedeki değişimin %12,2’sini açıklamaktadır. Yönetsel liderliğin ise ($\beta= 0,038$; $p> 0,005$) fikir geliştirme üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Durbin-Watson değerinin 1,956 olması modelde otokorelasyon olmadığını gösterir.

Tablo 21: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	DW
Demokratik Liderlik	0,251**	0,050	0,324	5.069	0,000	36.626	0,125	0,122	1.956
Yönetsel Liderlik	0,037	0,062	0,038	0,595	0,552				

Bağımlı değişken = Fikir Geliştirme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Yenilikçi iş davranışının dördüncü ve son alt değişkeni olan fikir uygulama bağımlı değişken olarak alındığı bir diğer analizde demokratik ve yönetsel liderliğin fikir uygulama bağımlı değişkeninin %9,1’ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre, bağımsız değişkenler demokratik ($\beta= 0,166$; $p> 0,005$) ve yönetsel liderlik ($\beta= 0,160$; $p> 0,005$) fikir uygulama üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Durbin-Watson değeri 1,868 olması otokorelasyon olmadığını gösterir. Sonuçlar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Liderlik Tarzları Alt Boyutlarının Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	DW
Demokratik Liderlik	0,110	0,043	0,166	2.560	0,011	26.592	0,094	0,091	1.868
Yönetsel Liderlik	0,132	0,054	0,160	2.464	0,014				

Bağımlı değişken = Fikir Uygulama; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001; *p< ,005 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında üçüncü bağımsız değişken olan örgütsel güven ve alt boyutları; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven değişkenlerinin yenilikçi iş davranışı ve alt boyutları; fikir keşfetme, fikir üretme, fikir geliştirme ve fikir uygulama bağımlı değişkenleri arasında regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz

kapsamında örgütsel güven ve yenilikçi iş davranışının etkisi olup olmadığına incelenmiş ve sonuçlar Tablo 23’de gösterilmiştir. İnceleme sonucunda örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkenini %13 açıklamaktadır. Örgütsel güvenin ($\beta= 0,360$; $p< 0,001$) yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 23: Örgütsel Güvenin (Genel) Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Örgütsel Güven (Genel)	0,275**	0,031	0,360	8.736	0,000	76.325	0,130	0,128	1.886

Bağımlı değişken = Yenilikçi İş Davranışı; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel güvenin fikir keşfetme bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda örgütsel güvenin fikir keşfetme değişkenini %10,4’nü açıkladığı ve örgütsel güvenin ($\beta= 0,323$; $p< 0,001$) fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Örgütsel Güven (Genel)	0,253**	0,033	0,323	7.721	0,000	59.607	0,104	0,102	1.873

Bağımlı değişken = Fikir Keşfetme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel güvenin, yenilikçi iş davranışının bir başka alt boyutu olan fikir üretme bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda örgütsel güvenin fikir üretme değişkenini %8,2’sini açıkladığı ve örgütsel güvenin ($\beta= 0,286$; $p< 0,001$) fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Örgütsel Güven(Genel)	0,239**	0,035	0,286	6.772	0,000	45.863	0,082	0,080	1.861

Bağımlı değişken = Fikir Üretme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel güvenin fikir geliştirme bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda örgütsel güvenin fikir geliştirme değişkenini %12,1'ini açıkladığı ve örgütsel güvenin ($\beta= 0,348$; $p< 0,001$) fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Örgütsel Güven (Genel)	0,353**	0,042	0,348	8.420	0,000	70.888	0,121	0,120	1.932

Bağımlı değişken = Fikir Geliştirme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel güvenin, yenilikçi iş davranışının son süreci olan fikir uygulama bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda örgütsel güvenin fikir uygulama değişkenini %9,9'unu açıkladığı ve örgütsel güvenin ($\beta= 0,315$; $p< 0,001$) fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27: Örgütsel Güvenin (Genel) Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Örgütsel Güven (Genel)	0,273**	0,036	0,315	7.521	0,000	56.558	0,099	0,098	1.866

Bağımlı değişken = Fikir Uygulama; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımsız değişkenler olan örgütsel güvenin boyutları; yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven, örgüte güven ve bağımlı değişken yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkeninin %15,9'unu açıklandığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerden çalışma arkadaşlarına güvenin ($\beta= 0,307$; $p< 0,001$) yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven ($\beta= 0,065$; $p> 0,005$) ve örgüte güvenin ($\beta= 0,082$; $p> 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,859 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 28: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Yöneticiye Güven	0,041	0,049	0,065	0,844	0,399	33.345	0,164	0,159	1.859
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,224**	0,036	0,307	6.226	0,000				
Örgüte Güven	0,061	0,058	0,082	1.061	0,289				

Bağımlı değişken = Yenilikçi İş Davranışı; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29'daki sonuçlardan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven bağımsız değişkenlerinin Fikir keşfetme üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucunda fikir keşfetme bağımlı değişkeninin %13,3'ünü açıklandığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerden çalışma arkadaşlarına güvenin ($\beta= 0,299$; $p< 0,001$) fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı analizde yöneticiye güven ($\beta= 0,075$; $p> 0,005$) ve örgüte güvenin ($\beta= 0,038$; $p> 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,869 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 29: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Keşfetme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Yöneticiye Güven	0,049	0,051	0,075	0,959	0,338	27.236	0,138	0,133	1.869
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,224**	0,038	0,299	5.972	0,000				
Örgüte Güven	0,029	0,060	0,038	0,477	0,633				

Bağımlı değişken = Fikir Keşfetme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven bağımsız değişkenlerinin Fikir üretme bağımlı değişkeni üzerinde etkisi olup olmadığı Tablo 30'da incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda fikir üretme bağımlı değişkeninin %11,5'inin açıklandığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerden çalışma arkadaşlarına güvenin ($\beta= 0,302$; $p< 0,001$) fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı analizde yöneticiye güven ($\beta= 0,047$; $p> 0,005$) ve örgüte güvenin ($\beta= 0,025$; $p> 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,847 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 30: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Üretme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Yöneticiye Güven	0,033	0,055	0,047	0,597	0,551	23,170	0,120	0,115	1,847
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,241**	0,040	0,302	5,975	0,000				
Örgüte Güven	0,020	0,065	0,025	0,311	0,756				

Bağımlı değişken = Fikir Üretme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p<,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 31'deki sonuçlardan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven bağımsız değişkenlerinin Fikir geliştirme bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiş olup analiz sonucunda fikir geliştirme bağımlı değişkeninin %12,8'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerden çalışma arkadaşlarına güvenin ($\beta= 0,207$; $p< 0,001$) fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı analizde yöneticiye güven ($\beta= 0,098$; $p> 0,005$) ve örgüte güvenin ($\beta= 0,114$; $p> 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,907 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 31: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Geliştirme Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R2	DW
Yöneticiye Güven	0,082	0,066	0,098	1,243	0,215	26,041	0,133	0,128	1,907
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,201**	0,049	0,207	4,131	0,000				
Örgüte Güven	0,113	0,078	0,114	1,447	0,149				

Bağımlı değişken = Fikir Geliştirme; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p<,001 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven bağımsız değişkenlerinin yenilikçi iş davranışı boyutunun son adımı olan fikir uygulama sürecinin bağımlı değişken alınarak yapılan analiz sonucunda fikir uygulama bağımlı değişkeninin %12,2'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmıştır. Tablo 32'deki sonuçlardan anlaşılabileceği üzere çalışma arkadaşlarına güvenin ($\beta= 0,268$; $p< 0,001$) fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı analizde yöneticiye güven ($\beta= 0,024$; $p> 0,005$) ve örgüte güvenin ($\beta= 0,106$; $p> 0,005$) anlamlı bir

etkisi bulunmamıştır. Ayrıca Durbin-Watson değerinin 1,847 olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

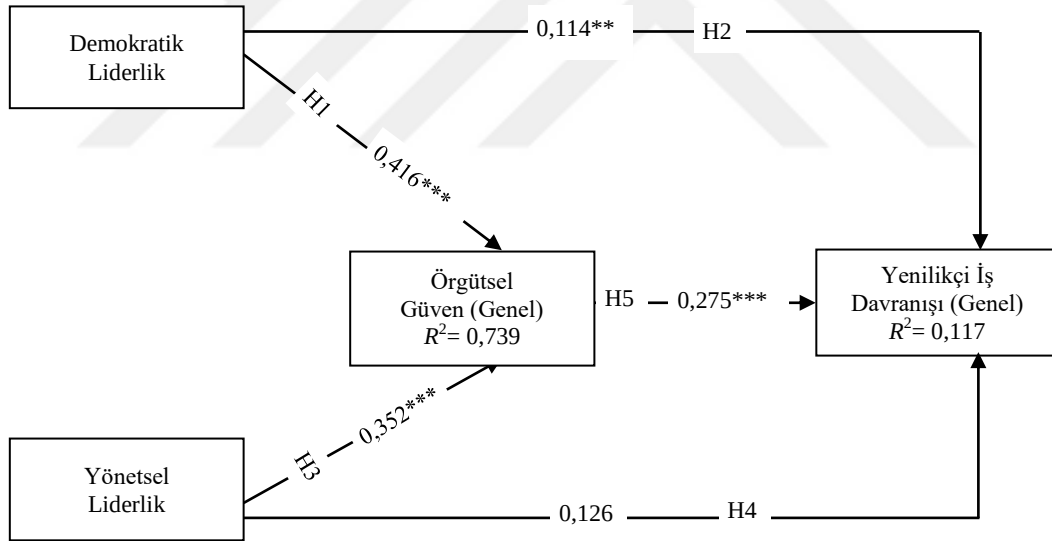
Tablo 32: Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarının Fikir Uygulama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.

Bağımsız değişken	B	SE	β	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	DW
Yöneticiye Güven	0,018	0,057	0,024	0,310	0,757	24,759	0,127	0,122	1,847
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,223**	0,042	0,268	5,335	0,000				
Örgüte Güven	0,090	0,067	0,106	1,340	0,181				

Bağımlı değişken = Fikir Uygulama; SE = Standard hata; DW = Durbin Watson.

**p< ,001 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonuçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.



***p< ,001; **p< ,003 düzeyinde anlamlıdır.

Şekil 6: Araştırmanın Modeli.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya ait hipotezlerin kabul veya red edilmelerine ilişkin durum Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul/Red Durumu
H1: Demokratik liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Demokratik liderliğin yöneticiye güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: Demokratik liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c: Demokratik liderliğin örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2a: Demokratik liderliğin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H2b: Demokratik liderliğin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H2c: Demokratik liderliğin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2d: Demokratik liderliğin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H3: Yönetimsel liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3a: Yönetimsel liderliğin yöneticiye güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3b: Yönetimsel liderliğin çalışma arkadaşlarına güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3c: Yönetimsel liderliğin örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Yönetimsel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4a: Yönetimsel liderliğin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4b: Yönetimsel liderliğin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4c: Yönetimsel liderliğin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4d: Yönetimsel liderliğin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5: Örgütsel güvenin (genel) yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5a: Örgütsel güvenin (genel) fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5b: Örgütsel güvenin (genel) fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5c: Örgütsel güvenin (genel) fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5ç: Örgütsel güvenin (genel) fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5d: Yöneticiye güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5e: Yöneticiye güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5f: Yöneticiye güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5g: Yöneticiye güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5ğ: Yöneticiye güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5h: Çalışma arkadaşlarına güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5ı: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5i: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5j: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5k: Çalışma arkadaşlarına güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H5l: Örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5m: Örgüte güvenin fikir keşfetme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5n: Örgüte güvenin fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5o: Örgüte güvenin fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H5ö: Örgüte güvenin fikir uygulama üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red

SONUÇ

Bu çalışmada, liderlik tarzlarının ve örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında MEB'e bağlı eğitim kurumlarında görev alan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlere anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgulardan, liderlik tarzının örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde ise olumlu ve anlamlı etkisi olduğu ancak, yönetsel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı araştırmanın bulguları arasındadır. Örgütsel güvenin (genel) yenilikçi iş davranışı üzerinde ise olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde demokratik ve yönetsel liderlik tarzları ele alınmıştır. Demokratik liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın birinci hipotezidir (H1). Yapılan analizler sonucunda, demokratik liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin demokratik liderlik anlayışını benimsemesi durumunda personelin örgütsel güven duygusunu artırdığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarının örgütsel güvenin üzerindeki etkisinin detaylı incelemesine gidilmiş ve örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda;

Demokratik liderliğin örgütsel güvenin alt unsurlarında yöneticiye güven (H1a), çalışma arkadaşlarına güven (H1b) ve örgüte güven (H1c) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, demokratik liderliğin örgütsel güvenin alt unsurları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Örgüt yöneticilerinin demokratik liderlik anlayışı ile yönetim sergilemelerinin örgüt çalışanlarının yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güvenlerini artırdığı anlaşılmıştır.

Liderlik tarzlarının bir diğer alt boyutu olan yönetsel liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın üçüncü hipotezidir (H3). Yapılan analizler sonucunda, yönetsel liderliğin örgütsel güven (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yönetsel liderlik anlayışını benimsemesi durumunda personelin örgütsel güven duygusunu artırdığı tespit edilmiştir. Yönetsel

liderliğin örgütsel güvenin üzerindeki etkisinin detaylı incelemesine gidilmiş ve örgütsel güvenin alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda;

Yönetmel liderliğin örgütsel güven alt unsurlarında yöneticiye güven (H3a), çalışma arkadaşlarına güven (H3b) ve örgüte güven (H3c) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, yönetmel liderliğin örgütsel güvenin alt unsurları olan yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görölmüştür. Örgüt yöneticilerinin yönetmel liderlik anlayışı ile yönetim sergilemelerinin örgüt çalışanlarının yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte olan güvenlerini artırdığı anlaşılmıştır.

Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın ikinci hipotezidir (H2). Yapılan analiz sonucunda, demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin idarecilerin demokratik bir yönetim anlayışı sergilemesi sonucunda örgütlerde yenilikçi tutum sergilenebileceği tespit edilmiştir. Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin detaylı incelemesine gidilmiş ve yenilikçi iş davranışı alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda;

Demokratik liderliğin yenilikçi iş davranışının alt unsurlarında fikir keşfetme (H2a), fikir üretme (H2b), fikir geliştirme (H2c) ve fikir uygulama (H2d) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, demokratik liderliğin fikir keşfetme, fikir üretme ve fikir uygulama üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığı, Fikir geliştirme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görölmüştür.

Yönetmel liderliğin yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın dördüncü hipotezidir (H4). Yapılan analizler sonucunda, yönetmel liderliğin yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görölmüştür. Yöneticilerin yönetmel liderlik anlayışını benimsemesi durumunda personelin yenilikçi iş davranışı duygusunu etkilemediği tespit edilmiştir. Yönetmel liderliğin yenilikçi iş davranışının üzerindeki etkisinin detaylı incelemesine gidilmiş ve yenilikçi iş davranışı alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda;

Yönetmel liderliğin yenilikçi iş davranışının alt unsurlarında fikir keşfetme (H4a), fikir üretme (H4b), fikir geliştirme (H4c) ve fikir uygulama (H4d) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda,

yönetmel liderliğin fikir keşfetme ve fikir üretme üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görölmüştür. Fikir geliştirme ve fikir uygulama üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel güven (genel) yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın beşinci hipotezidir (H5). Yapılan analizler sonucunda, örgütsel güvenin (genel) yenilikçi iş davranışı (genel) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütlerine karşı güven duyması yenilikçi iş davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışının üzerindeki etkisinin detaylı incelemesine gidilmiş ve yenilikçi iş davranışının alt boyutları üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu kapsamda;

Örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışı alt unsurlarında fikir keşfetme (H5a), fikir üretme (H5b), fikir geliştirme (H5c) ve fikir uygulama (H5ç) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda örgütsel güvenin yenilikçi iş davranışının tüm alt boyutlarını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği görölmüştür. Öğretmenlerin örgütlerine karşı güven duyması sonucunda yeni fikirler keşfedip, üretmesine ve üretilen fikirleri geliştirerek örgüt yararına uygulamasını artırdığı anlaşılmıştır.

Örgütsel güvenin alt unsuru olan yöneticiye güvenin, yenilikçi iş davranışı (genel) (H5d) ve alt unsurlarında fikir keşfetme (H5e), fikir üretme (H5f), fikir geliştirme (H5g) ve fikir uygulama (H5ğ) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda yöneticiye güvenin yenilikçi iş davranışı (genel) ve tüm alt boyutlarını anlamlı yönde etkilemediği görölmüştür.

Örgütsel güvenin ikinci unsuru olan çalışma arkadaşlarına güvenin, yenilikçi iş davranışı (genel) (H5h) ve alt unsurlarında fikir keşfetme (H5ı), fikir üretme (H5i), fikir geliştirme (H5j) ve fikir uygulama (H5k) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışma arkadaşlarına güvenin yenilikçi iş davranışı (genel) ve tüm alt boyutlarını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği görölmüştür. Örgüt içerisinde öğretmenlerin birbirlerine karşı olan güveninin karşılığında yenilikçi iş davranışını artırdığı anlaşılmıştır.

Örgütsel güvenin üçüncü unsuru olan örgüte güvenin, yenilikçi iş davranışı (genel) (H5l) ve alt unsurlarında fikir keşfetme (H5m), fikir üretme (H5n), fikir geliştirme (H5o)

ve fikir uygulama (H5ö) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu şeklinde hipotezler oluşturulmuştur. Yapılan analizler sonucunda örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı (genel) ve tüm alt boyutlarını anlamlı yönde etkilemediği görülmüştür.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, araştırmanın katılımcı sayısıdır. Her ne kadar evren ve örneklem kıyaslaması açısından araştırmanın örnekleme istatistiksel olarak yeterli olsa da çok geniş bir evrenden daha fazla katılımcı olması araştırmanın genelleştirilebilmesi için önemlidir. İkinci kısıt olarak da araştırmanın sadece öğretmenler (yönetici olan ve/veya olmayan) üzerinde yapılmış olmasıdır. Aslında bu durum araştırmanın homojenliğini göstermekte olup pozitif bir durumdur. Ancak başka bir açıdan bakıldığında bu etkileşimin farklı örgütler ve meslek grupları üzerinde de araştırılması daha yararlı ve geçerli sonuçlar doğuracaktır. Bu alanda gelecekte yapılacak olan araştırmaların daha fazla katılımcı ile daha farklı örgüt ve meslek grupları üzerinde yapılması önerilmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler ve analizlerin sonucunda şu önerilerde bulunulmuştur; liderlik tarzlarının boyutları olan demokratik ve yönetsel liderlik anlayışlarının örgütsel güvene etki eden faktörler olduğu, örgütsel güven duygusunun öğretmenler üzerinde oluşması sonucunda ise yenilikçi iş davranışlarını artıran faktör olması dolayısıyla eğitim kurumları söz konusu unsurlara gereken ilgi ve önemi göstermelidirler.

KAYNAKLAR

- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). “Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), ss. 1-18.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Erkan, M. (2018). “Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğinin Rolü”. *Sdü İfade*, 1(1), ss. 9-41.
- Aktuna, M. (2007). *İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*, Kütahya; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Alay, H. K. ve Can, E. (2019). “Teknoloji Firmalarında Davranışsal Yenilikçiliğin Örgütsel Performansa Etkisinin İncelenmesi”. (Ed. Güner Gürsoy, Muhterem Şebnem Ensari). Uluslararası Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, 3 Mayıs 2019, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları, ss.117-125.
- Alimo-Metcalfe, B. (1995). “An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment”. *Women in Management Review*, 10(2), ss. 3-8.
- Altman, S., Valenzi, E. ve Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior: Theory and Practice*. Orlando, Florida: Academic Press.
- Altun, G. (2001). *Güven Duyulan Yönetici Profili*, İstanbul; Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing Results*, (2th Ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel Güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme”. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, ss.1-13.
- Asunakutlu, T. (2007). “Güven, kültür ve örgütsel yansımaları”. *Kültürel bağlamda yönetsel-örgütsel davranış içinde 3. Kısım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 31,ss. 231-265.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), ss.187-205.
- 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), ss.5-28.

- Aygören, H., Şenyürek, D., Ercil, A. ve Kara, S. (2009). *İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: İso Yayın No: 2009/3, İstanbul Sanayi Odası.
- Aykan, E. (2004). “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), ss.213-224.
- Aymak, M. (2021). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Yabancılaşmanın Örgüt İklimi Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Tokat; Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), ss.189-217.
- Bachmann, R. (2003). “Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework”. In B. Nooteboom, & F. Six (eds.), *Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development*. E.Elgar Publishing. U.S.A.. ss.58-73.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), ss.73-84.
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Basadur, M. ve Gelade, A. G. (2006). “The Role of Knowledge Management in the Innovation Process”. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), ss.45-62.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *Handbook Of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications (4th Edition)*. New York: Free Press.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Güven Algıları”. *Educational Administration: Theory and Practice*, 17(1), ss.29-62.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Selamet, A. A. (2018). “Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması”. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), ss.392-405.
- Bay, M. ve Söker, F. (2016). “İşletmelerde İç Girişimcilik ve Yönetimsel-Dönüşümsel Liderlik: Karaman'da Bir Araştırma”. *Journal of International Social Research*, 9(45), ss.698-713.

- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Besanko, D., Dranove, D. ve Shanley, M. (1996). *The Economics of Strategy*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bilgiç, Ö. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Algıları*, İstanbul; Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. L. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI)*. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. London: Sage Publications, ss.302-319.
- Bulach, C. R., Lunenburg, F. C. ve Potter, L. (2008). *Creating a culture for high-performing schools: A comprehensive approach to school reform and dropout prevention*. New York: Rowman & Littlefield Education.
- Büte, M. (2011). “Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), ss.171-192.
- Capon, N., Farley, J. U., Hulbert, J. ve Lehmann, D. R. (1992). “Profiles of Product Innovators Among Large US Manufacturers”. *Management Science*. 38, ss.157-169.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conner, D. (1999). *Leading at The Edge of Chaos*. New York: John Wiley.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment”. *Journal of Occupational Psychology*, 53, ss.39-52.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., ve DeCostanza, A. H. (2016). “The effect of adaptive organizational culture on long-term survival”. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), ss. 361–381.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. ve Merrill, R. R. (2000). *Önemli İşlere Öncelik Verin*. (Çev: Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.

- Cufaude, J. (1999). "Creating Organizational Trust". *Association Management*, 7(51), ss.26-34.
- Cumming, BS. (1998). "Innovation overview and future challenges." *European journal of innovation management*, 1(1), ss.21-29.
- Cunningham, J., Salomone, J. ve Wielgus, N. (2015). "Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective". *International Journal of Global Business*, 8(2), ss. 27-54.
- Çelebi, N. (1983). *Aydın'daki Küçük Sanayilerin Sosyolojik Açıdan İncelenmesi*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İzmir.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çobanoğlu, N. (2020). "İlkokul Öğretmenlerine Göre Örgütsel Güven – Yenilikçilik İlişkisi". *International Pegem Conference on Education/Uluslararası Pegem Eğitim Kongresi, 16-19 Eylül 2020, Türkiye: Diyarbakır* ss. 270.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B. ve Caster, W. (1994). "A Trust Inventory for Small Businesses". *Small Businesses Symposium*, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031.txt>
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio: Thomson South-Western, Manson.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*, (4th Ed). USA: Thomson South-Western.
- Dağ, S. (2018). *Özel Okullarda İş Doyumu ve Örgütsel Güvenin Yordayıcısı Olarak Yetenek Yönetimi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul; Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans tezi.
- Dalton, M., Hoyle, D.G. ve Watts, M. W. (2011). *Human Relations*, (4th Ed). USA: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: a metaanalysis of effects of determinants and moderators". *Acad Manag J*, 34(3), ss.555–590.
- Danneels, E. ve Kleinschmidt, E. J. (2001). "Product Innovativeness From the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Product Selection and Performance". *The Journal of Product Innovation Management*, 18, ss.357-373.

- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2007). "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour". *European Journal Of Innovation Management*, 10(1), ss.41-64.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2008). "Innovative Work Behavior: Measurement and Validation". *EIM Business and Policy Research*, 8(1), ss.1-27.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). "Measuring Innovative Work Behavior". *Creativity and Innovation Management*, 19(1), ss.23-36.
- Demircan, N., ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), ss.139-150.
- Demirci, A. E. (2014). *Yenilik Yönetimi*. TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, No 2602, Açık Öğretim Fakültesi Yayını No 1570.
- Demirdağ, Ş. A. (2015). *Örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişki: otel işletmeleri üzerinde bir araştırma*, Ankara; Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Derin, N. (2018). "Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), ss.63-81.
- Deutsch, M. (1958). "Trust and suspicion". *Journal of Conflict Resolution*, 2, ss.265-279.
- Dinh, J. E., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R. ve Hu, J. (2014). "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives". *The Leadership Quarterly*, 25, ss.36-62.
- Dogan, E. (2017). "A Strategic Approach to Innvation." *Journal of Management Marketing and Logistics* 4(3), ss.290-300.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L. ve Verhagen, M. (2005). "On-The-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership". *Creativity And Innovation Management*. 14(2), ss.129-141.
- Dougherty, D. (1992). "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms". *Organization Science*, 3(2), ss.179-202.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1998). *The discipline of innovation*. Boston: Harvard Business Review, 149-157.

- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(1), ss. 57-71.
- Düger, Y. S. (2020). “Etik Liderlik ve Çalışanların Yenilikçi Davranışı: Lider-Üye Etkileşimi ve Duygusal Zekânın Düzenleyici Aracılık Modeli”. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), ss.706-725.
- Eğriboyun, D. (2015). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki”. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1), ss.241-275.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon, Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Eraslan, İ. H., Bulu, M. ve Bakan, İ. (2008). “Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(1), ss.1-35.
- Erat, S. (2020). “Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Güvenin, Yenilikçilik Davranışı ve Bireysel Performansa Etkisi, Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma”. *International Review of Economics and Management*, 8(1), ss.124-145.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), ss.53-66.
- Ertekin, İ. (2017). “Klasik Örgüt Kuramları”. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2), ss.64-73.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), ss.129-139.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. ve Ferrell, L. (2010). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases (8th Ed)*. South-Western College,
- Fleenor, J. (2006). “Trait approach to leadership”. *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, c.1, Sage Publications, ss.830-832.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). “The Bases of Social Power”. *Univeristy of Michigan, Institute for Social Research* ss.150-167.
- Freud, S. (1927). *Civilisation and Its Discontents*. London: Hogarth Press.
- Fiedler, F. E. ve Chemers, M. M. (1984). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept. 2nd edition*. New York: Wiley.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Macmillan and Company.

- Gardner, J. W. (1989). *On leadership*. New York: Free Press.
- Genç, N. F. (2016). *Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği*. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior (6th Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gomez, C. ve Rosen, B. (2001). “The leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment”. *Group and Organization Management*, 26(1), ss.53-69.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011). “Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *International Journal of Production Economics*, 133(2), ss.662-676.
- Gül, R. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Kamu Kurumunda Araştırma*, Kars; Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss.17-36.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), ss.115-129.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe- Yöntem- Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall,
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, ss.188.
- Hamel, G. (1998). “Strategy Innovation and the Quest for Value.” *Sloan Management Review*, 39(2), ss.7–14.
- Harris, J. ve Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*. New York: Best Business Book.
- Hersey, P., Blanchard, K. ve Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior (7 ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Hersey, P. ve Goldsmith, M. (1980). "The changing roles of performance management." *Training and Development*, 34(10), ss.18-32.
- Higgins M. J. (1996). "Innovate or evaporate: creative techniques for strategist". *Long Range Planning*, 29(3), ss.370-380.
- Higgs, M. (2003). "How can we make sense of leadership in the 21st century?". *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), ss.273–284.
- Higgs, M. ve Rowland, D. (2001). "Developing Change Leaders: Assessing the Impact of a Development Programme". *Journal of Change Management*, 2(1), ss.47-64.
- Hornáková, V., Hálová, K. ve Nechanická, V. (2015). "Analysis of Democratic Leadership Style of Nursery Schools/Kindergartens". *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 171, ss.717-723.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics". *Academy of Management Review*, 20(2) ss.379-403.
- House, R. J. ve Dessler, G. (1974). "The Path Goal Theory of Leadership". *Contingency approaches to leadership* (Ed. J.G Hunt ve L.L. Larson.). Illinois: Illinois University Press.
- <https://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi; 23.11.2020. Saat:22:15.
- <http://www.meb.gov.tr/> Erişim Tarihi; 24.12.2020. Saat: 15:00.
- Huseynli, E. (2019). *Teknokentlerde Örgütsel Kültür ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Yıldız Teknik Teknopark Örneği*. İstanbul; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Işık, C. ve Aydın, E. (2016). "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(2), ss.75-103.
- Işık, C. ve Keskin, G. (2013). "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), ss.41-57.
- İnan, Ö. I. ve Serinkan, C. (2020). "Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik". *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), ss.308-332.
- İnce, C. (2013). "Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Akademik Bakış Dergisi*, 35, ss.1-15.

- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). “Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, ss.114-132.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Güven düzeyleri ile Öğretmen Performans Yönetimi Uygulamaları* Sakarya; Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Janssen, O. (2000). “Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), ss.287-302.
- Jiang, Y. ve Chen, W. K. (2017). “Effects Of Organizational Trust On Organizational Learning And Creativity”. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), ss.2057–2068.
- Kanter, R. M. (1988). “When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 10, ss.169-211.
- Kars, M. ve İnandı, Y. (2018). “Relationship Between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust”. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, ss.145-164.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: [Türkiye ve Ortadoğu, Amme Dairesi Enstitü](#) Yayınları.
- Kaygısız, E. G. (2017). “Akademik Bağlamda İnovasyon”. (Ed. Seyfettin Erdoğan, Ayfer Gedikli, Durmuş Çağrı Yıldırım). *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Kasım 2017, İstanbul* ss. 455-464.
- Kheng, Y. K., Mahmood, R. ve Beris, S. J. H. (2013). “A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia”. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), ss.91-99.
- Kızanlıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). “Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), ss. 488-504.
- Kim, S. ve Park, M. (2015). “Leadership, Knowledge Sharing, and Creativity. The Key Factors in Nurses’ Innovative Behaviors”. *Journal of Nursing Administration*, 45(12), ss.615-621.

- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior". *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), ss.284-296.
- Koca Ballı, A. İ. ve Üstün, F. (2017). "Organizasyonel Güven Düzeyleri ile Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Vaka Çalışması". *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(2), ss. 20-38.
- Korkat, B. (2019). *Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi*, Tokat; Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Korkmaz, O. (2017). "Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven". *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58(2), ss.437-454.
- Kotter, J. P. (1998). *What leaders really do*. Harvard Business: Review Press.
- Küçüközkın, Y. (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve". *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss.85-116.
- Lane, P. J., Koka, B. R. ve Pathak, S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct". *Academy of Management Review*, 31(4), ss.833-863.
- Lawton, A. ve Páez, I. (2015). "Developing a Framework for Ethical Leadership". *Journal of Business Ethics*, 130(3), ss.639-649.
- Lee, H. (2004). "The role of competence based trust and organizational identification in continuous improvement". *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), ss.623-639.
- Lewicka, D., Karp-Zawlik, P. ve Pec, M. (2017). "Organizational Trust and Normative Commitment". *Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska*, LI3, ss.72-83.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1995). "Trust in Relationships: A model of Development and Decline", *Conflict, Cooperation and Justice*, Ed.by. B.B. Bunker & J.Z. Rubin, San Francisco: Jossey-Bass Inc., ss.133-173.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, ss.114-139.
- Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Spcial Pscyhology*, 10, ss.271-301.
- Lewis, J. ve Weigert, A. (1985). "Trust as a Social Reality", *Social Forces*, 63(4), ss.967-985.

- Li, P. P., Bai, Y. ve Xi, Y. (2011). "The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis". *Management and Organization Review*, 8(2), ss.371-396.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. (çev. Turan Parlak), İstanbul: İş Bankası.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York, Mc Graw Hill.
- Markides, C. (1997). "Strategic Innovation." *Sloan Management Review*, 38(3), ss.9-23.
- Markides, C. (1998). "Strategic Innovation in Established Companies." *Sloan Management Review*, 39(3) ss.31-42.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*. 20(3) ss.709-734.
- McAllister, D. (1995). "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, 38(1), ss.24-59.
- McFarland, L. J., Senn, L. E. ve Childress, J. R. (1993). *Twenty-first century leadership: Dialogues with 100 top leaders*, Long Beach, CA: Leadership Press.
- Meeker, B. F. (1983). "Cooperative orientation, trust, and reciprocity". *Human Relations*, 37, ss.225-243.
- Melewar, T. C. (2003). "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature". *Journal of Marketing Communications*, 9(4), ss. 195-220.
- Miller, D. ve Friesen, P. H. (1983). "Strategy-making and Environment: the Third Link". *Strategic Management Journal*, 4(3), ss.221-235.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust", R. Kramer, and T. Tyler(Edit) içinde, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage Publications, ss.261-288.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, 19(4), ss.443-485.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., ve Radaelli, G. (2012). "Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening The Black Box, Intech Open Access". *Article International Journal Of Engineering Business Management*, 4(39), ss.1-10.
- Naktiyok, A. (2010). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), ss.211-230.

- Nonaka, I. ve Von Krogh, G. (2009). “Perspective-Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory”. *Organization science*, 20(3), ss.635-652.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice (5th Ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice (6th Ed.)*. USA: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th Ed.)*. USA: Sage Publications.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory”. *Evaluation Review*, 21(5), ss.614-635.
- OECD ve Eurostat. (2005). “Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler”. (3.Baskı), (Çev: Tübitak), Paris: Oecd ve Eurostat Ortak Yayımları, ss.50-117.
- Okay, H. (2015). *Helikopter Bakışı*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), ss.403-428.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Onağ, A. O. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*, Manisa; Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Oran, F. Ç. (2018). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Oslo Manual, O. (2005). “*The measurement of scientific and technological activities*”. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data.
- Öneren, M., Çiftçi, G. E. ve Harman, A. (2016). “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), ss.127-157.

- Özaslan, G. (2017). *French ve Raven Perspektifiyle Kişilerarası Gücün Temelleri*. Eğitimden Damlalar, Konya: Palet Yayınları.
- Özbezek, B. D., Paksoy, H. M. ve Gültekin, V. M. (2021). “Kamu Sektöründe İnovasyon ve Liderlik”. *İş Dünyasında Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Yaklaşımlar*. (Ed. Duygu Hıdıroğlu). İstanbul: Artikel Akademi, ss.133-159.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. İzmir; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, T. (2016). *Liderlik Davranışlarının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkileri*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W. ve Kim, J. (2013). “Learning Organization and Innovative Behavior”. *European Journal Of Training and Development*. 38(1), ss.75-94.
- Parsons, T. (1970). *Social Systems The Sociology of Organizations*. Grusky, O and Miller, G. (ed.) New York: The Gree Press.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., ve Stam, D. (2010). “Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment”. *Journal of organizational behavior*, 31(4), ss.609-623.
- Pirson, M. ve Malhotra, D. K. (2008). “Unconventional insights for managing stakeholder trust”. *Harvard Business School NOM Working Paper*, (8-57).
- Prieto, I. M. ve Perez, Santana, M. P. (2014). “Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices”. *Personnel Review*. 43(2), ss.184-208.
- Raven, B. H. (1965). “Social influence and power”. *Current studies in social psychology*.(Ed. I. D. Steiner ve M. Fishbein). New York: Holt, Rinehart, ve Winston, ss.371-381.
- Raven, B. H. (1993). “The bases of power: Origins and recent developments”. *Journal of Social Issues*. 49(4), ss.227-251.
- Raven, B. H. (2008). “The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence”. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8(1), ss.1-22.
- Raven, B. H. ve Kruglanski, A. W. (1970) “Conflict and power”. In P. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic Press, ss.69-109.

- Rempel, J. K. ve Holmes, J. G. (1986). "How do I trust thee?". *Psychology Today*, 20(2), ss.28-34.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th Ed.)*. New Jersey: Pearson.
- Robertson, T. S. (1967). "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation". *Journal of Marketing*, 31(1), ss.14–19.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Roozi, M. A. (2021). *Örgüt kültürü ile Personel Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Afganistan Örneği*, Manisa; Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rousseau, D. M. (1989). "Psychological and Implied Contracts in Organizations". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), ss.39-121.
- Rowe, G. ve Guerrero, L. (2011). *Cases In Leadership (2th Ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership". *Academy of Management Executive*, 15(1), ss. 81–94.
- Ruder, G. J. (2003). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Role Breadth Self-efficacy*. Virginia Polytechnic Institute and State University. Doctoral Dissertation.
- Sankowska, A. (2013), "Relationships Between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation and Firm's Innovativeness". *The Learning Organization*, 20(1), ss.85-100.
- Sargut, S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Ankara :İmge Kitabevi Yayınları, 3.Baskı*.
- Satı, Z. E. (2010). "Teknolojik Yenilikçilik ve Yüksek teknoloji Yönetimi". *Teknoloji Yönetimi*. (Ed. Feray Odman Çelikçapa – Sait Kaygusuz). Bursa: Dora Yayınları, ss.155-181.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Massachusetts; Harvard University Press.
- Scott, G. S. ve Bruce, A. R. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation In the Workplace." *Academy of Management Journal*, 37(3), ss.580-607.

- Shapiro, D., Sheppard, B. ve Cheraskin, L. (1992). "Business on a Handshake", *Negotiation Journal*, 8(4), ss.365-377.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters". *Organization Development Journal*, 18(4), ss.483-500.
- Siqueira A. C. O. ve Cosh A. D. (2008). "Effects of Product Innovation and Organizational Capabilities on Competitive Advantage: Evidence from UK Small and Medium Manufacturing Enterprises", *International Journal of Innovation Management*, 12(2), ss.113-137.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). "Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Journal of Yasar University*, 4(15), ss. 2381-2402.
- Sözbilir, F., Canbek, M. ve Akyüz, M. (2018). "Liderlik Tarzı ve Bireysel Girişimcilik Algısı Arasındaki İlişki". (Ed. Kerem Coşkun, Ertuğrul Özdemir). *Uluslararası Artvin Sempozyumu, 18-20 Ekim 2018*, Artvin: Artvin Çoruh Üniversitesi, ss. 1333-1350.
- Stevenson, J. E. (2012). "Breaking Away- A New Model for Innovation Leadership". *Employment Relations Today*, 39(2), ss.17-25.
- Subramanian, A. ve Nilakanta, S. (1996). "Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance". *Omega*. 24(6), ss.631-647.
- Suh, T. ve Shin, H, (2005). "Creativity, Job Performance and Their Correlates: A Comparison Between Nonprofit and Profit-Driven Organizations". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(4), ss.203-211.
- Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), ss.132-143.
- Şahin, A. (2009). "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), ss.259-271.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), ss.274-293.
- Taylor, R. G. (1989). "The Role Of Trust In Labor-Management Relations". *Organization Development Journal*, 7, ss.85-89.

- Tekin, İ. Ç. ve Akgemci, T. (2019). “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), ss.1674-1692.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. *Öneri Dergisi* 10(39), ss.61-76.
- Topal, A. ve Gülle, M. (2021). “Öğretmenlerin Liderlik Tipleri ve İnovasyonel Yaklaşımlarının İncelenmesi”. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), ss.76-86.
- Tüzün, İ. K. (2007). “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, ss.93-118.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı bir Çalışma*, Ankara; Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Ulrich, D. (1997). “HR of The Future: Conclusions and Observations”. *HR Management*, 36(1), ss.9-175.
- Üstün, F. ve Kılıç, K. C. (2017). “Örgüte Duyulan Güvenin Örgütsel Yenilik Yönelimi ve Risk Alma Davranışı Üzerine Etkisi”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), ss.228-238.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2012). “Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size-Rotterdam School of Management, Erasmus University”. *Journal of Management Studies*, 49(1), ss.28-51.
- Vos, H. ve Wielers, R. (2003). *Calculativeness, trust and the reciprocity complex: is the market the domain of cynicism?*. In B Nooteboom and F. Six (Eds.), *The trust process in organizations*. Cehltenham: Edward Elgar.
- Wan, D., Ong, C. H. ve Lee, F. (2005). “Determinants of Firm Innovation in Singapore”. *Technovation*, 25(3), ss.261-268.
- Wang, C. L. Ve Ahmed, P. (2004). “The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”. *European Journal of Innovation Management* 7(4), ss.303–313.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.

- Wech, B. A. (2002). "Trust Context, Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", *Business & Society*, 41(3), ss.353-360.
- West, M. A. (2002). "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity And Innovation Implementation İn Work Groups". *Applied Psychology: An International Review*, 51, ss.355–387.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, A. M. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior". *Academy of Management Review*. 23(3), ss.513-530.
- Williams, M. (2000). *The War For Talent*. London: IPD.
- Yarbağ, Ş. P. (2019). "Yöneticilerin Demokratik-Katılımcı Yönetim Tarzlarının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimlerine Etkisi". *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3 (5) , ss.1-13.
- Yolaç, S. (2011). "Yöneticinin Algılana Liderlik Tarzı Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü". *Öneri Dergisi*, 9(36), ss.63-72.
- Yu, C., Yu, T. F. ve Yu, C. C. (2013). "Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis Of Effects". *Social Behavior and Personality*, 41(1), ss.143-156.
- Yuan, F. ve Woodman R. W. (2010). "Innovative Behavior İn Theworkplace: The Role Of Performanceand Image Outcome Expectations". *Academy of Management Journal*, 53(2), ss.323-342.
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations (6th Ed.)*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Yücel. P. Y. (2006). *Örgütsel Güven ve İş tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Zaleznik, A. (1998). *Managers and Leaders: Are They Different?*. Harvard Business: Review Press.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basım Yayın.
- Zorlu, K. (2013). "Örgütsel Adalet ve Güven arasındaki ilişkiler kullanılarak yapay sinir ağları ve çoklu doğrusal regresyon yöntemlerinin karşılaştırılması". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 10, ss.135 - 154.

EKLER

Ek 1. Çalışma Kapsamında Kullanılana Anket

Değerli Katılımcı,

Akademik bir araştırma kapsamında iş hayatına özgü olarak çeşitli sorulara cevap vermenizi istemekteyiz. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel araştırma kapsamında değerlendirilecektir. Anketin hiçbir bölümünde açık kimliğiniz sorulmamaktadır. lütfen adınızı yazmayınız. Ayrıca araştırmada güvenilir sonuçlar elde edebilmek için tüm sorulara yanıt vermeniz önemlidir. Lütfen size en uygun olan cevabı seçerek tüm soruları yanıtlamaya çalışınız. Araştırmamıza verdiğiniz destek ve gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Mehmet Ali İPEK

BÖLÜM I. Lütfen aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanları seçiniz!

Cinsiyetiniz?	☐ Kadın	☐ Erkek	Yaşadığınız Şehir?	...		
Yaşınız?	☐ 18-25	☐ 25-35	☐ 35-45	☐ 45-55	☐ 55+	
Çalıştığınız Kurum?	☐ Devlet Kurumu		☐ Özel Kurum			
Eğitim Durumunuz:	☐ Lise	☐ Ön Lisans	☐ Lisans	☐ Y. Lisans	☐ Doktora	
İdari Göreviniz	☐ Var		☐ Yok			
Varsa İdari Görevde ne kadar süre görev aldınız?	☐ Hiç Almadım		☐ 0-1 yıl	☐ 1-5 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10 +
Öğretmenlikte çalışma süreniz:	☐ 1-5 yıl	☐ 6-10 yıl	☐ 11-15 yıl	☐ 16-20 yıl	☐ 20 +	

BÖLÜM II. Lütfen Aşağıda yer alan çalışma yaşamına ilişkin ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum					
2. Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum					
3. Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum					
4. Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum					
5. Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbiriyle tutarlıdır					
6. Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir					
7. Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum					
8. Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum					
9. Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum					
10. Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor					
11. Çalıştığım kurumda her hangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim					
12. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim					
13. Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar					
14. Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim					
15. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum					
16. Çalıştığım kurum bana her zaman adil davranıyor					
17. Çalıştığım kurum verdiği vaatleri yerine getiriyor					
18. Çalıştığım kurum ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor					
19. Çalıştığım kurumun bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum					
20. İşini iyi yaparsan çalıştığım kurum seni ödüllendirir ve sana destek olur					
21. Çalıştığım kurum benim sorunlarımla ilgilenmiyor					
22. Çalıştığım kurum çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim					

Lütfen arka sayfaya geçiniz! >>>

BÖLÜM III. Lütfen Aşağıda yer alan çalışma yaşamına ilişkin ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Günlük işlerimin bir parçası olmayan hususlara da dikkat ederim.					
2. Yaptığım işlerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.					
3. Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırırım.					
4. Problemler/sorunlar için özgün çözümler üretirim.					
5. Görevlerin yerine getirilmesinde yeni yaklaşımlar bulurum.					
6. Yenilikçi fikirler için önemli örgüt üyelerini (yönetici vb.) hevesli hale getiririm.					
7. Yenilikçi bir fikri desteklemeye diğerlerini (mesai arkadaşlarım, vb. gibi) ikna etmeye çalışırım.					
8. Fikir Uygulama Yenilikçi fikirlerimi çalışma ortamına sistematik bir biçimde tanıtırım.					
9. Yeni fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurum.					
10. Yeni şeylerin gelişimi için emek harcarım.					

BÖLÜM IV. Lütfen Aşağıda yer alan çalışma yaşamına ilişkin ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz!	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim, problem çıktığında bizlerle fikir alışverişinde bulunur ve çözüm alternatifleri geliştirmeye çalışır.					
2. Yöneticim önemli konularda işe başlamadan önce, bizim görüşlerimizi sorar.					
3. Yöneticim sosyal faaliyetler düzenlememiz için bize imkan hazırlar.					
4. Yöneticim bize söz hakkı vererek kurumda alınacak kararlarda bizlerinde payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta teşvik eden, ideal liderdir.					
5. Yöneticim görevlerimi, yetki ve sorumluluklarımı; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.					
6. Yöneticim, görevlerimi kurum tarafından belirlenmiş ilkeler doğrultusunda yerine getirmeme özen gösterir.					
7. Görevimi yerine getirmeye yönelik davranışlar, sistematik ve önceden belirlenmiş ilkeler doğrultusundadır.					
8. Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için sadece planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini sürdüren kişidir.					
9. Yöneticim her zaman ve her konuda haklı olduğunu ve bizi düşündüğünü bilmekteyiz.					
10. Yöneticim problem çıktığında özellikle kendisi çözmek istemektedir.					
11. Yöneticim çoğu zaman bir işe girişmeden önce kendi fikrinin alınmasını istemektedir.					

Ek 2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.01.2022-34765



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-34765
Konu : Etik Kurul Kararı (Fikret SÖZBİLİR ve
Mehmet Ali İPEK)

04.01.2022

HOPA İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

İlgi : 27.12.2021 tarihli ve E.33670 sayılı yazınız.

Fakülteniz İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR'in tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Mehmet Ali İPEK'e ait "Liderlik Tarzlarının ve Örgütsel Güvenin Yenilikçi İş Davranışları Üzerinde Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı çalışması Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 29 Aralık 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

HÜSEYİN PEKER (Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 04.01.2022 20:10

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BS43HOT1H3* Pin Kodu : 86042
Telefon : +90 466 215 10 00
e-Posta : artvin@artvin.edu.tr Web : http://www.artvin.edu.tr/
Kep Adresi : artvin@artvin.edu.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Bilgi için: Hakan KAYA
Unvanı: Bilgisayar İşletmeni



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Mehmet Ali İPEK			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Cezayirli Gazi Hasan Paşa İlköğretim Okulu		İstanbul	1998-2006
Ortaöğretim	Cezayirli Gazi Hasan Paşa İlköğretim Okulu		İstanbul	1998-2006
Lise	Hasan Kemal Yardımcı Anadolu Denizcilik Meslek Lisesi	Güverte	Rize	2006-2010
Önlisans	Ordu Üniversitesi	Deniz Ulaştırma ve İşletme	Ordu	2010-2013
Lisans	Anadolu Üniversitesi	İşletme	Eskişehir	2013-2018
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	Yönetim ve Organizasyon	Artvin	2019-2022
İş Deneyimi:	AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri (05/11/2015 – 21/01/2019)			
Yayınlarım:	Canbek, M. ve İpek, M. A. (2020). “Yenilikçi İş Davranışının Öncüllerine İlişkin Bir İnceleme”. (Ed. Himmet Karadal, Dababrata Chuwdhury, Ahmet Tuncay Erdem, ve A. Mohammed Abubakar). <i>5th International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress, 29-30 Haziran 2020</i>, Makendonya: Gostivar, ss. 72. Canbek, M. ve İpek, M. A. (2021). “Psikolojik Güçlendirmenin Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşle Bütünleşmenin Aracı Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”. <i>İşletme Araştırmaları Dergisi</i>, 13(4), ss. 3417–3427.			