



**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİ ÖRNEĞİ**

CANSU KOÇAK

TEMMUZ 2025

ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİ ÖRNEĞİ

CANSU KOÇAK

TEMMUZ 2025

ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİDELİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: SAVUNMA SANAYİ ÖRNEĞİ

KOÇAK, CANSU
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Prof. Dr. Rabia Arzu KALEMCİ

Temmuz 2025, 113 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Savunma Sanayi örneğinde Lider-Üye Etkileşiminin (LMX), örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasındaki pozitif ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılık; bireylerin örgütlerine karşı hissettikleri duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıyla açıklanmış, yenilikçilik kültürü ise örgütte yenilikçi düşünciyi ve yaratıcılığı destekleyen değerler ve normlar bütünü olarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi (LMX), etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel varsayımı, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasında pozitif bir ilişki olduğu ve lider-üye etkileşiminin bu ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olabileceğidir. Özellikle lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) bu ilişkiyi biçimlendirme gücü incelenmiştir. Araştırmada nicel yöntem kullanılarak veri toplanmış; savunma sanayi sektöründe farklı unvanlarda görev yapan 1000 kişiye anket uygulanmış ve 281 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Katılımcılara Örgütsel Bağlılık Anketi, çok boyutlu LMX ölçeği ve İnovasyon Kültürü ölçeğinden oluşan ölçüm araçları uygulanmıştır. Toplanan veriler üzerinde önce Pearson Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki temel ilişkiler incelenmiş, ardından hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilerek lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ile

yenilikçilik kültürü arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği ve özellikle bazı alt boyutlarının bu ilişkiyi daha belirgin biçimde değiştirdiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, Örgütsel bağlılık, Yenilikçilik kültürü, Savunma sanayi.



ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INNOVATION CULTURE: THE CASE OF THE DEFENSE INDUSTRY

KOÇAK, CANSU

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MASTER'S THESIS

Supervisor: Prof. Dr. Rabia Arzu KALEMCI

July 2025, 113 pages

The aim of this study is to investigate the moderating effect of Leader-Member Exchange (LMX) on the positive relationship between organizational commitment and innovation culture, using the defense industry as a case example. In this context, organizational commitment is explained through its emotional (affective), continuance, and normative dimensions, while innovation culture is defined as a set of values and norms that support innovative thinking and creativity within an organization. Leader-member exchange (LMX) is examined as a multidimensional construct consisting of influence, loyalty, contribution, and professional respect dimensions.

The core assumption of the research is that there is a positive relationship between organizational commitment and innovation culture, and that leader-member exchange may have a moderating effect on this relationship. Specifically, the study explores the potential of LMX subdimensions (influence, loyalty, contribution, professional respect) to shape this relationship.

A quantitative research method was employed to collect data. A survey was administered to 1,000 employees with various titles in the defense industry, resulting in 281 valid responses. Participants completed the Organizational Commitment Scale, the Multidimensional LMX Scale, and the Innovation Culture Scale. Pearson

correlation analysis was first conducted to examine the basic relationships between the variables. Subsequently, hierarchical regression analysis was performed to analyze the moderating effect of LMX on the relationship between organizational commitment and innovation culture.

The results revealed that leader-member exchange strengthens the positive relationship between organizational commitment and innovation culture, and that certain subdimensions of LMX have a more pronounced moderating effect on this relationship.

Keywords: Leader-member exchange, Organizational commitment, Innovation culture, Defense industry.



TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasını yürütürken yalnızca akademik anlamda değil, duygusal açıdan da yoğun bir süreçten geçtim. Bu süreçte, her zaman yanımda olan, sabırları, sevgileri ve destekleriyle bana güç veren aileme, arkadaşlarıma ve hayatımın son beş yılında bana umut, güç ve ilham veren, en büyük motivasyon kaynağım olan biricik yeğenim Evin İpek KOÇAK'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tezimin hazırlanma sürecinde bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, değerli danışmanım Prof. Dr. Rabia Arzu Kalemci'ye teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, zaman zaman yorulsam da pes etmeyip bu yolda kararlılıkla ilerlemeyi seçen kendime de teşekkür etmek istiyorum. Bu süreç, yalnızca bir akademik çalışma olmanın ötesinde, kişisel gelişimim açısından da son derece anlamlı ve öğretici bir deneyim oldu.

İÇİNDEKİLER

TEZDE İNTİHAL OLMADIĞINA DAİR BEYAN SAYFASI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	6
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	6
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	6
1.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Unsurlar.....	7
1.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	10
1.3.1. Duygusal Bağlılık	12
1.3.2. Devam Bağlılığı.....	12
1.3.3. Normatif Bağlılık.....	13
BÖLÜM II	15
YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ.....	15
BÖLÜM III.....	20
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI	20
3.1. Lider Üye Etkileşimi Boyutları	22
BÖLÜM IV	24
SAVUNMA SANAYİ.....	24
BÖLÜM V.....	27
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ETKİSİ.....	27

BÖLÜM VI.....	31
ARAŞTIRMA	31
6.1. Araştırma Modeli	31
6.2. Araştırma Modeli Soruları.....	31
6.3. Veri Toplama Süreci	32
6.4. Veri Analizi	33
BÖLÜM VII.....	55
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	55
BÖLÜM VIII	65
SONUÇ/TARTIŞMA	65
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	94
EK A: ANKET FORMU	94

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenlerini İçeren Önceki Çalışmaların / Bulguların Özeti	29
Tablo 2: Demografik Değişkenler	34
Tablo 3: Değişkenlere Ait Çarpıklık, Basıklık ve Cronbach's Alfa Değerleri	34
Tablo 4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı istatistikler	35
Tablo 5: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları)	36
Tablo 6: Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)	37
Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)	39
Tablo 8: Kurumdaki Göreve Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması Değişkenlerin Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları).....	41
Tablo 9: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)	43
Tablo 10: İnovasyon Kültürü Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	46
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri	47
Tablo 12: Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri.....	48
Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları.....	49
Tablo 14: İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri	56
Tablo 15: Teknolojik Yeniliğe Yönelme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü	57
Tablo 16: Risk Alma İstekliliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü	59
Tablo 17: Öğrenme İstekliliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü	60

Tablo 18: Geleceğin Pazarlarına Yönelim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü	62
--	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	31
Şekil 2:DFA Diagramı.....	46
Şekil 3:DFA Diagramı.....	47
Şekil 4: DFA Diagramı.....	48



KISALTMALAR LİSTESİ

LMX	:Leader-Member Exchange (Lider-Üye Etkileşimi)
YK	:Yenilikçilik Kültürü / İnovasyon Kültürü
DM	:Etki – Profesyonel Saygı (LMX alt boyutu)
SAKA	:Sadakat – Katkı (LMX alt boyutu)
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	:Analysis of Variance
MKE	:Makine ve Kimya Endüstrisi A.Ş.
MSB	:Millî Savunma Bakanlığı
TSKGV	:Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı
ASELSAN	:Askeri Elektronik Sanayi A.Ş.
TUSAŞ	:Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
HAVELSAN	:Hava Elektronik Sanayi A.Ş.
ROKETSAN	:Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş.
STM	:Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.
SSTEK	:Savunma Sanayii Teknolojileri A.Ş.
ASFAT	:Askerî Fabrika ve Tersane İşletme A.Ş.
FNSS	:FNSS Savunma Sistemleri A.Ş.
TÜBİTAK	:Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
LMX-MDM	:MultidimensionalLeaderMember Exchange
MMU	:Milli Muharip Uçak
TYY	:Teknolojik Yeniliğe Yönelme
RAİ	:Risk Alma İstekliliği
Öİ	:Öğrenme İstekliliği
GPY	:Geleceğin Pazarlarına Yönelim
DUBAĞ	:Duygusal Bağlılık
DEBAĞ	:Devam Bağlılığı
NOBAĞ	:Normatif Bağlılık
DFA	:Doğrulayıcı Faktör Analizi

İKÖ	:İnovasyon Kùltürü Ölçeği
ÖBÖ	:Örgütsel Bağlılık Ölçeği
LÜDÖ	:Lider Üye Etkileşim Ölçeği



GİRİŞ

Günümüz iş yaşamı, hızla değişen dinamikler ve sürekli evrilen teknoloji ile şekillenmeye devam etmektedir. Bu hızlı dönüşüm, örgütlerin sürdürülebilirliklerini ve rekabet avantajlarını koruma çabalarını ön planda tutmaktadır. Bu bağlamda, örgütler ve çalışanlar arasındaki performans artırma stratejileri, iş yaşamının temel araştırma alanlarından biri haline gelmiştir. Hem örgütler hem de akademik çevreler, çalışanların hem de örgütlerin başarılarını önemli ölçüde artıran veya azaltan faktörlerin belirlenmesine yönelik kapsamlı araştırmalara odaklanmaktadır (Podsakoff vd. 2000). Çalışanlar ve örgüt düzeyinde başarıyı etkileyen birçok değişken bulunmakla birlikte, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğu öne çıkmaktadır (Wayne vd. 1997). Lider-Üye Etkileşim kuramı çerçevesinde, Lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ilgi görmüştür. Yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşimi ile örgüte olan genel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sherony ve Green 2002; Nystrom 1990).

Yenilik, örgütlerin rekabet avantajı kazanabilmesi için önemli bir araçtır ve genellikle yeni fikirlerin, ürünlerin veya süreçlerin oluşturulması ve hayata geçirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Tushman ve O'Reilly 1996). Bir örgütte genel olarak desteklenen yenilikçilik uygulamaları, yaratıcılığı teşvik eden kültürel değerler ve normlar, yenilikçilik kültürü olarak ifade edilmektedir (Martins ve Terblanche 2003: 67). Gandotra (2010) yenilikçilik kültürünü, inovasyonu günlük bir iş haline getiren örgütsel yapılar ve süreçlerle ilişkili bir kültür olarak tanımlamıştır. Yenilikçilik kültürü yaratıcılık, risk alma, girişimcilik ve bilgi paylaşımının nasıl teşvik edileceğini belirleyen bir faktördür (Gandotra 2010: 56). Örgüt kültürü yenilikçilik yapılmasını destekliorsa yenilikçi uygulamalarının uygulanması daha da kolay hale gelmektedir (Martins ve Terblanche 2003). Bu sebeple, yenilikçilik kültürü, örgüt üyelerinin yenilikçilik faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan normların oluşumunu sağlamaktadır. (Halim vd. 2015; Tang vd. 2020).

Günümüzde örgütlerin yenilikçilik faaliyetlerine yönelme nedenleri arasında; yenilikçi bir kurumsal imaj yaratmak ve bu imajı uzun vadede korumak, ürün çeşitliliğini artırmak, kârlılığını yükseltmek ve çalışan motivasyonunu desteklemek gibi hedefler ön plana çıkmaktadır (Crossan ve Apaydin 2019). Bu doğrultuda örgütler, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden bir kültür inşa etmek için elverişli ortamlar oluşturma çabası içindedir (Salas-Vallina vd. 2021). Ayrıca, yetenekli ve yüksek motivasyon düzeyine sahip çalışanları kuruma kazandırmak ve onları uzun vadeli olarak bünyelerinde tutmak adına çeşitli fırsatlar sunmak, örgütler için stratejik bir yaklaşım haline gelmiştir (Hossain 2016).

Yenilikçilik kültürü, inovasyon ve yaratıcılığın değerli kabul edildiği, yeterli finansmanın sağlandığı ve belirli ihtiyaçlara yönlendirilen bir kültürel anlayışı temsil etmektedir (Gandotra 2010). Yenilikçi bir kültür yaratmak özellikle Savunma Sanayi alanında iş geliştirme süreçlerinde kritik bir rol oynaması açısından önemlidir. Zira savunma sanayisinin geçmişten günümüze ulusal güvenlik ve uluslararası politikalar üzerindeki etkisi, ülkeleri savunma sektöründe yenilikçi ürünler geliştirmeye yönlendirmiştir. Bu bağlamda, işletmeler ürün geliştirme ve hizmet inovasyonuna büyük yatırımlar yapmaktadır. Yenilikçi ürün ve çözümler üretmeyi amaçlayan devletler ve firmalar, yenilikçi bir kültür inşa etmek için önemli kaynaklar tahsis etmektedir (Rogers 2004: 141). Yenilikçi faaliyetlerin başarısı için yetenekli çalışanları örgütte tutmak kritik bir faktördür; çünkü gerekli yeteneklerin eksikliği, yenilik sürecinde büyük bir engel teşkil etmektedir (Radas ve Bozic 2009).

Örgütlerdeki hızlı ve kapsamlı değişim süreçleri, yöneticileri çalışan bağlılığını artırma ve rekabet avantajı yaratma konusunda sürekli bir çaba içine sokmaktadır. Örgütlerin ürettikleri çıktı ve hizmetlerin kalitesini iyileştirebilmeleri için, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeleri gerekmektedir (Lok ve Crawford 2004). Bu amaç doğrultusunda ilerlemeye çalışan örgütlerin bağlılığı etkileyen faktörler üzerine odaklanmaları gelecekteki başarıları için önemli bir noktadır. Bu sebeple işletmelerin kültürel yapıları sürekli daha iyiyi arama yolunda örgüt üyelerinin motivasyonunu artırmaya yönelik inşa edilmelidir (Groysberg vd. 2018).

Yöneticilerin çalışanlarından beklentileri insan kaynakları yönetiminin dönüşümüyle birlikte günümüzde daha karmaşık ve talepkar bir hale gelmiştir. Kendini yenilemeyen ve geliştirmeyen örgütler varlıklarını sürdürmede güçlük

yaşayacaklardır. İnsan odaklı yönetim anlayışını benimseyen ve yenilikçilik kültürünü örgüt yapısına entegre eden örgüt, çalışanlarının da örgüte bağlılığını sürdürebilecektir. Yenilikçi projelerin hayata geçirilmesini kolaylaştırmak için yönetimin desteği önemlidir (Scott ve Bruce 1994; Kuratko vd. 1990; Amabile vd. 2002). Yönetimin desteği, bireyleri yeni fikirler üretmeye teşvik etmenin yanı sıra, bu fikirlerin projelere dönüştürülmesi ve uygulanması sürecinde karşılaşılan örgütsel engellerin ve bürokrasinin minimize edilmesine yönelik üst yönetimin tutumlarını içerir. Bu kapsamda yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yenilikçi bir iş ortamı yaratılması, yönetimin başlıca sorumluluklarından biridir. (Kuratko vd. 1990; Kanter 2006).

Bu noktada sosyal değişim teorisi, örgütlerdeki değişim davranışını anlamak için en etkili yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Cropanzano ve Mitchel 2005; Tüzün ve Kalemci 2012). Sosyal değişim teorisi, liderlerin ve çalışanların karşılıklı olumsuz davranışlardan kaçınmalarını savunmaktadır (Shamsudin vd. 2012). Bu doğrultuda sosyal değişim sürecinde çalışanlar, liderlerine karşılık olarak statü ve bağlılık gibi karşılıklı faydalar sunmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisi de, sosyal değişim teorisinin temel ilkelerine dayanmaktadır ve bu etkileşimdeki dinamikleri anlamaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır (Wayne vd. 1997: 82).

LMX kuramına göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu etkileşim sonucunda lider ile astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien 1995: 220). LMX kalitesinin, lider ile çalışanlar arasındaki bilgi ve kaynak desteği seviyesine göre değiştiği ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden 1986; Wayne vd. 1997). Liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuran çalışanlar, bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olmaktadır. Böylece liderin ve grubun performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Bu durumda, liderler de bu çalışanlara daha fazla destek sunarak, gerekli kaynakları sağlayarak ve ödüllendirme yaparak karşılık vermektedir (Schriesheim vd. 2001: 526).

Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin, astların üstlerinden daha fazla destek alması, iş tatminlerinin artması ve iş

performanslarının iyileşmesiyle ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu tür etkileşimlerin astların liderlerinin verdiği kararları daha fazla etkileyebilmesi ve daha düşük işgören devri ile bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir (Gerstner ve Day 1997; Liden vd. 1997; Liden ve Graen 1980; Vecchio ve Gobdel 1984). Bu ilişkide ekip üyelerinin liderleri tarafından değerli ve takdir edildiklerini hissetmeleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Setya Wicaksono ve Suko Priyono 2022). Buna karşın, liderleriyle düşük düzeyde etkileşimde bulunan çalışanlar, liderlerine daha az ulaşmakta, sınırlı kaynaklara sahip olmakta ve daha kısıtlı bilgi edinmektedir. Bu durum, potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açabilir, örgütsel bağlılığı zayıflatabilir ve işten ayrılma düşüncelerini artırabilir (Maslyn ve Uhl-Bien 2001: 697). Liden (1986) teoriyi etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta değerlendirmiş. Katkı boyutu, çalışanın iş tanımı dışında, liderinin sağladığı çaba ve destekle yerine getirdiği görevleri ifade etmektedir. Bağlılık, lider ile çalışan arasındaki sadakat ve güven düzeylerini açıklamaktadır. Etki, lider ve çalışanın profesyonel değerler dışında birbirlerine karşı besledikleri duygusal bağları ifade eder. Profesyonel saygı ise, lider ve çalışanların işlerini başarılı bir şekilde tamamlamalarına dayalı olarak, örgüt içi ve dışındaki itibarlarının algılanma düzeyini tanımlar (Liden ve Maslyn 1998: 45-49).

İnsan Kaynakları alanında yapılan araştırmalarda, örgütlerde yaratıcılığın ve yeniliğin ana kaynağının çalışanlar olduğunu vurgulamaktadır (Anderson vd. 2014; Shanker vd. 2017). Bu bağlamda örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin artırılması için örgütle güçlü bağları olan çalışanların örgütte bulundurulması gerekir (Afsar ve Umrani 2020). Örgüte bağlı olan çalışan sorumluluk bilincinde olur ve bu da artan üretkenlik ve yüksek iş tutkusuyla kendini gösterir. Harrison vd. (2000) ve Thomas ve Mueller (2000), yenilikçilik ve risk almanın örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Örgütün yenilikçiye verdiği kültürel vurgu, çalışanlardan olumlu geri dönüşler almakta ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu motivasyonu devam ettirebilmek için liderlerin, uzun vadeli stratejiler geliştirerek çalışanları motive etmeleri ve onlara ilham vermeleri önemlidir. LMX kuramına göre, liderlerin astlarıyla kurdukları karşılıklı etkileşimler, farklı türde ilişkilerin gelişmesine yol açmaktadır. Bu ilişkilerin niteliği ise, hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Meng ve Gao 2023).

İş performansı, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla gösterdikleri niteliksel ve niceliksel çabaların bütüncül bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, bu performans üzerinde belirleyici bir etken olup, özellikle LMX kuramı, lider ile çalışan arasındaki ilişki kalitesinin iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır (Gerstner ve Day 1997). Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, çalışanların iş tatminini artırmakta, örgütsel bağlılıklarını güçlendirmekte ve performanslarını iyileştirmektedir. Öte yandan, LMX'in ihmal edilmesi ve katılımcı liderlik tarzlarının benimsenmemesi durumunda, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı ve bu durumun zamanla örgütsel rekabet gücünü zayıflattığı görülmektedir (Rockstuhl vd. 2012). Bu süreçte yenilikçilik kültürünün örgüt içinde teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Yenilikçilik kültürü, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını desteklerken, aynı zamanda bu fikirlerin değer yaratan sonuçlara dönüştürülmesini sağlayacak yapısal düzenlemeleri içermelidir (Zacher ve Rosing 2015).

Lyons vd. (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, lider-üye etkileşiminin yoğun olduğu örgütlerde ödül ve takdir sistemleri, performans ölçümü ve kaynak tahsisi gibi faktörlerin yenilikçilik kültürünün gelişmesine katkı sağladığı ifade edilmiştir. Yaratıcılığın harekete geçirilmesi ve yaratıcı bir ortamın sağlanarak firma yenilikçiliğinin desteklenmesi, yönetimin temel görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların, yöneticilerine güven duymaları ve yönetimin desteğini hissetmeleri, örgüte olan bağlılıklarını artırarak yenilikçi bir ortamın oluşumuna olumlu katkı sağladığı öngörülmektedir.

Bu çalışma, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi LMX alt boyutları (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) ile ele almaktadır. Bu çalışmada lider-üye etkileşimin alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi biçimlendirebileceği varsayılmaktadır. Böylece lider-üye etkileşiminin boyutlarından (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı) hangisinin, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü ilişkisi üzerinde biçimlendirici rolü olduğuna keşfedilmektedir. Buna ek olarak, sektörel bir tespit olarak savunma sanayinin ise bu türden bir etkide önemli sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmada örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin biçimlendirici etkisini savunma sanayi örneğinde incelenmektedir.

BÖLÜM I

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında çok kez araştırılmış ve yönetim literatüründe sıklıkla ele alınmıştır. Bu sebeple örgütsel bağlılık yönetim için hayati öneme sahip bir kavramdır. Sertlik ve zorunluluk unsurlarını içinde barındıran örgütsel bağlılık, stresle ilişkili durumlar ve bu durumların sonucunda ortaya çıkan davranışlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Porter vd. 1974; Kobasa 1979).

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları; çalışan ile örgüt arasındaki amaç ve değerlerin uyum sağlaması sonucunda bireyin örgütteki varlığını devam ettirme isteği ve çabası olarak ifade edilmiştir (Bateman ve Strasser 1984). Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılık kavramını bireyin örgüte karşı duyduğu güçlü bir bağ olarak tanımlamış ve bu güçlü bağın da kişinin kendisinin örgüte karşı bağlılığını istekli bir şekilde sürdürmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Hall vd. ise (1970: 176–177), örgütlerin ve bireylerin hedeflerinin giderek daha uyumlu hale geldiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Çalıştığı organizasyona mesleki bağlılık hisseden bireyler hem örgütlerine hem de çalışma arkadaşlarına katkıda bulunurlar, çünkü bu tür çalışanlar organizasyonlarına kendilerini adayan ve kurumlarının hedeflerine hizmet etmeye gönüllü bireylerdir (Cohen 1999). O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı kişinin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma (Allen ve Meyer 1991) olarak tanımlamıştır.

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN UNSURLAR

Örgütsel bağlılık dinamik bir süreç olduğunu için pek çok etki eden faktörün bir arada olduğu söylenilebilir. Bu sebeple örgütsel bağlılığa etki eden unsurları kişisel ve örgütsel unsurlar olarak ele almak faydalı olacaktır. Kişisel unsurlar, bireylerin özellikleri, değerleri, tutumları ve duygusal durumları gibi pek çok faktörü içerisinde barındırır. Bu faktörler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını şekillendiren temel dinamikleri oluşturur. Bireyin örgütün bir üyesi olması ile çalıştığı örgütten beklentilerinin karşılanması doğru orantılıdır. Allen ve Meyer (1990)'in çalışmaları, işle ilgili beklentileri karşılanan bireylerin örgüte duyduğu bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu beklentiler, genellikle bireylerin kariyer hedefleri, kişisel değerleri ve geçmiş iş deneyimleriyle şekillenmektedir (Allen ve Meyer 1990: 78). Rousseau (1990) tarafından çalışan ve örgüt arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve sorumluluklara karşı çalışanın inanç ve algı düzeyi olarak ifade edilen Psikolojik Sözleşme çalışanların örgütlerine duyduğu bağlılıkla yakından ilişkilidir. Psikolojik sözleşme çalışan ve örgüt arasında resmi bir sözleşme veya yazılı bir anlaşma olmamakla birlikte karşılıklı olarak gösterilmesi ve yerine getirilmesi gereken kuralları bütünüdür. Bu bağlamda çalışanlar, örgütlerinden beklentilerinin karşılandığını hissettiklerinde duygusal bağlılıkları artmaktadır ve bu da daha uzun süre örgütte kalmalarını ve örgütün hedeflerine ulaşması için yüksek performans göstermelerine neden olur. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise yaşdır. Meyer ve Allen (1991) bireylerde, yaşa bağlı olarak bulundukları örgütteki deneyimlerinin artmasıyla örgüte duygusal olarak bağlılıklarının da arttığını bulmuşlardır (Meyer ve Allen 1991).

Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise bir örgütte hemen hemen aynı eğitim seviyesine sahip çalışanların benzer gruplaşmalar içinde yer alması örgütsel bağlılıkla olan bağlantılarının net bir şekilde tanımlanmasını zorlaştırabilir (Rhoades ve Eisenberger 2002). Özellikle düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar, örgütten ayrıldıklarında uzun süre iş bulamama veya daha iyi bir iş bulamama kaygısıyla örgütte kalmayı sürdürebilir. Öte yandan eğitim seviyesi yüksek olan çalışanın örgütten beklentisi daha yüksek olabilir ve bu beklentisi karşılanmadığı zaman başka bir örgütte çalışmak isteyebilir (Barhayim ve Berman 2002). Tabi burada erkek veya kadınlardan hangisinin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu konusu da karmaşıklık göstermektedir. Yapılan araştırmaların

bazılarında kadınların örgütsel bağlılıkları daha yüksek çıkarken bazılarında ise erkeklerin daha yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür (Cohen 1992; Tsui vd. 1992: 569; Hrebiniak ve Alutto 1972: 557). Cinsiyet faktörünün yanı sıra medeni durumun da ele alındığı araştırmalarda evli bireylerin örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu bunun ev geçindirme sorumluluğundan kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Abdulla ve Shaw 1999: 79).

Örgütsel unsurlar açısından örgüt kültürü, son yıllarda özellikle örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi açısından önemli bir araştırma konusu olmuştur (Zhu vd. 2021; Erdogan ve Bauer 2020). Yoğun rekabetin olduğu günümüzde, işletmeler çalışanların ve örgütün amaçlarının örtüşmesini sağlayan güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir (Zhu vd. 2021). Örgüt kültürü, bir örgütte çalışanların karşılaştıkları durumlara anlam vermek için kullandıkları inançlar ve davranış normlarının yansıması olarak tanımlanır (Harrison ve Rainer 2022). Yeni katılan çalışanların, örgütün temel değerleri ve anlayışları doğrultusunda uygun tutum ve davranışları geliştirmeleri için örgüt kültürü önemli bir yönlendirici işlevi görmektedir (Erdogan ve Bauer 2020). Bu bağlamda, güçlü bir örgüt kültürünün çalışanların örgüte aidiyet duygusunu pekiştirdiği ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı vurgulanmaktadır (Shen ve Benson 2019). Bu bağlamda, örgütsel kültür, çalışanların amaçlarına ulaşabilmek için örgütten ne kadar faydalandığı konusu üzerinde etkindir (Lok ve Crawford 2004). Çalışanlarına güvenen, saygı duyan ve ekip çalışmasına önem veren örgütlerde örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu görülmüştür. Groysberg vd. (2018)'ne göre örgüt kültürü, kurumsal ve yazılı olmayan bir toplumsal düzen oluşturur ve bu düzen içerisinde çalışanların davranış ve tutumları kapsamlı ve geniş bir şekilde biçimlenmektedir. Bu kültürel yapı, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı güçlendiren önemli bir unsurdur. Çalışan tarafından yapılan işin sorumluluk gerektirmesi, işi tamamlamak için çaba ve yeteneklerini göstereceği alanın tanımlanması, işin genel olarak kabul edilmesi ve saygı görmesi gibi unsurlar, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici faktörlerdir. Buna karşın çalışanlar tarafından yapılan işin önemi ve sosyal etkisi yüksek işlerde çalışması örgütsel bağlılık düzeyini artırıcı unsurdur. Çalışanların açık ve net iş tanımları, işlerindeki kontrol ve hakimiyet seviyesi, işin sonunda geri bildirim alma ve işin diğer işlerle etkileşimi, ekip çalışması gibi faktörler de örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye

sahiptir (Wiener 1982: 419). Bunların yanında yöneticilerin liderlik tarzı, çalışanların örgüte duyduğu bağlılıkla doğrudan ilişkilidir (Williams ve Hazer 1986).

Yöneticilerle daha fazla ilişki kuran çalışanların memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu ve bunun sonucunda örgütsel bağlılıklarının arttığı ifade edilmiştir (Wang vd. 2023). Yöneticilerin baskıcı ve kontrolcü tutumları, çalışanların ifade özgürlüğünü ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını kısıtlayarak, örgütsel bağlılık ve memnuniyeti olumsuz etkileyebilir (Zhao vd. 2022). Örgütsel bağlılık çalışanların işlerini özgürce yapmalarına olanak tanıyan katılımcı ve destekleyici yönetim anlayışları ile artmaktadır (Wang vd. 2023). Etkili liderlik, örgütlerin başarısı ve çalışan bağlılığı üzerinde kritik bir rol oynamaktadır; doğru liderlik tarzı, örgütlerin karlılık ve üretkenlik hedeflerine ulaşabilmesi için gereklidir (Nguyen vd. 2023). Aynı şekilde, çalışanlar, örgütün kendilerine haklar sunduğunu fark ettiklerinde ve kendileri için fayda sağlayacağını anladıklarında, çalışma ortamını iyileştirici desteklerde bulunurlar. Örgüt yönetiminin de bu bağlılığı destekleyici bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir (Wu ve Li 2023).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan en mühim etkenlerden birisi de bireylerin aldıkları ücret düzeyidir (Luna vd. 2020). Ücret, kişisel çalışmanın temel amacıdır. Ekonomik ihtiyaçları karşılamanın yanında psikolojik ve gelişimsel bir gösterge olarak herkes için önemlidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler hariç, çoğu örgütte çalışanlar belli bir ücretin karşılığı görevlerini yerine getirir ve işten ayrılma kararlarını verirken ücreti göz önünde bulundururlar. Çalışanlar, yaptıkları görev ve tecrübeleri kapsamında aldıkları ücretin adil olup olmadığını değerlendirirken, hem kendi durumlarını gözlemlemektedirler hem de diğer çalışanlarla kıyaslama yapmaktadırlar (Byington ve Johnston 1991). Çalışanın örgüt yönetiminin ücret belirleme politikasının adaletli ve dengeli olduğuna inanmasının örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır (Malahayatie vd. 2023). Bu şekilde nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması ve onları tatmin edecek ücretlerin verilmesi örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Ullah vd. 2024). Örgütlerde çalışanların rol, statü, yetki ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmemesi, örgüt içindeki çatışmaların bir diğer temel sebebidir. Rol belirsizliği çalışanın kendisinden beklenenlerin açık olmaması ve performansına ilişkin belirsizliklerin varlığı olarak tanımlanır. Rol çatışması ise çalışanın görevindeki rolüne ilişkin beklentilerinin, değerlerin ve yeteneklerin işiyle uyumsuz veya tutarsız

olması durumudur (Rai 2016: 508). Bunun sonucunda oluşan belirsizlik ve tutarsızlık, bireylerin kendi içlerinde çatışmasına neden olabilir. Bu sebeple doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkiler yaratmaktadır (Judeh 2011: 171).

1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılarak ele alınmış ve bu sınıflandırmalar çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın doğasını anlamaya önemli katkılar sağlamıştır. Kanter (1968) bu görüşün temelini kişilerin enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sistemlere vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını doyum noktasına ulaştıran sosyal ilişkilere kişiliklerini bağlamalarına dayandırmıştır. Yapılan sınıflandırmada, örgütsel bağlılık üç ana kategoride ele alınmıştır: devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı. Devam bağlılığında, örgüte kendini tümüyle bağlı hisseden çalışan örgütün hedeflerini benimser ve devamlılığa kişisel olarak dikkat eder. Bunun yanında örgütten ayrılmanın maliyetini düşünerek örgütte kalmayı tercih ederler. Uyum bağlılığı ise örgütte sosyal etkileşimler ve semboller aracılığıyla çalışanlar arasında bir bağ oluşturur. Son olarak kontrol bağlılığı ise çalışanların yöneticilerine karşı bağlılık gösterme eğilimini ifade eder; bu tür bağlılıkta çalışanlar, liderin isteklerini yerine getirme eğilimindedirler (Kanter 1968: 449).

Etzioni (1975) tarafından yapılan sınıflandırmada örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaşma olmak üzere üç alt başlık altında incelenmiştir. Ahlaki Bağlılık, çalışanın kişisel isteklerine yön veren, örgütün hedeflerine bağlı olma ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini ifade eder. Ahlaki bağlılık düzeyine sahip olan çalışanlar, örgüte tümüyle bağlı olup, kendi rollerini ve örgütün amaçlarını değerli algılamaktadırlar. Çıkarıcı bağlılık Etzioni'ye göre örgüte karşı düşük düzeyde olumlu veya olumsuz bir yönelimi tanımlar Burada çalışanlar, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar, yani bu ilişki karşılıklı alıp verme esasına dayalıdır. Çalışanların örgüt tarafından sınırlandırıldıklarında, örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine rağmen, üyeliklerini sürdürmeleri ise yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak tanımlanmıştır. Penley ve Gould, Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım modellerini dikkate alarak örgütsel bağlılığın üç boyutunun var olduğunu savunmuştur. Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri dikkate alarak onun aksine bu

üç bağıllık çeşidinin örgütlerde birlikte olabileceğinin savunmuştur. Moral ve yabancılaştırıcı bağıllığın duygusal bağlanma olduğunu, çıkara dayalı bağıllığınsa araçsal bir yöntem olduğunu savunmuş ve örgütsel bağıllığın çok boyutlu bir kavram olduğu sonucuna varmışlardır.(Penley ve Gould 1988).

O'Reilly ve Chatman (1986) da örgütsel bağıllığın öncülleri, süreçleri ve sonuçlarına dair birçok yaklaşımın var olduğunu ancak kesin bir uzlaşıya varılamadığını belirtmişlerdir. Bu durum ölçüm yöntemlerindeki değişiklikler, örgüt ile çalışanlar arasındaki psikolojik bağı belirleyen değişkenlerin net olarak tanımlanamaması ve farklı terimlerin aynı temel olguyu tanımlaması gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986: 492). Bu sebeple örgütsel bağıllığı “uyum”, “özdeşleşme” ve “içselleştirme” olarak sınıflandırmışlardır. Uyum bağıllığında çalışanın ödül kazanmak veya cezadan kaçınmak amacıyla örgüt değerlerine uygun tutum ve davranışlar sergileyerek örgütte kalmasını ifade eder. Zamanla kazanılan tutum ve davranışlar, kişinin kendi değerleriyle uyumlu hale gelir ve gittikçe örgütün değerleriyle örtüşür. Özdeşleşme bağıllığı ise bireyin kendi tutum ve eylemlerini diğer çalışanlar ve ekiplerle ilişkilendirerek örgütün bir üyesi olma çabasını yansıtır. Çalışan örgütün diğer üyeleriyle de etkileşim içine girerek onların düşünce ve fikirlerini benimser ve tutum ve davranışlarını bu yönde değiştirir. Son olarak içselleştirme bağıllığı ise çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerlerinin tamamen uyumlu hale geldiği ve bu uyumla örgüte olan bağıllığın güçlendiği durumu tanımlar (O'Reilly ve Chatman 1986).

Wiener ve Vardi (1980), işe ve örgüte duyulan bağıllığın normatif olduğunu ve bunun performansı etkilediğini ifade eden yaklaşımda, çalışanların örgüte normatif olarak bağlı olmasının devamlılığı sağladığını belirtmişlerdir. Ahlaki buldukları görevleri yerine getirirken, daha fazla tatmin olduklarını, sorumluluk duygusunun örgüte karşı geliştirdiklerini ve bundan dolayı örgüte bağıllıkları olduğunu ifade ederler. Ayrıca Wiener ve Vardi (1980) çalışanların karar mekanizması ve örgüte olan bağıllıklarının toplumsal çevresinden de etkilendiğini belirtmişlerdir. Becker (1960: 36-38), çalışanların örgüte bağıllık göstermelerine neden olan dört ana faktörü belirtmiştir. İlk olarak, toplumsal beklentiler, bireylerin kendi talepleri ile toplumun beklentileri arasında sıkışmalarına yol açarak, dışlanmamak için örgütte kalmalarına neden olabilir. İkinci olarak, bürokratik düzenlemeler, çalışanların zaman içinde kazandıkları haklar ve birikimlerinin kaybı

endişesiyle örgütten ayrılmalarını engeller. Üçüncü olarak, sosyal etkileşimler, çalışanlar arasında oluşan iletişim ve karşılıklı izlenimler nedeniyle bireylerin imajlarını zedelememek adına örgütten ayrılmaktan kaçınmalarına yol açar. Son olarak, sosyal roller, bireylerin kültürel rollerine alışıarak, başka bir role uyum sağlayamamaları nedeniyle mevcut rollerini sürdürmeye devam etmelerine neden olur.

Son olarak, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen model, örgütsel bağlılığın en temel ve yaygın kabul gören sınıflandırması olmuştur. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı üç boyutta tanımlamışlardır: duygusal bağlılık (isteğe dayalı), devam bağlılığı (maliyete dayalı) ve normatif bağlılık (zorunluluğa dayalı). Bu model, örgütsel bağlılık çalışmalarında referans alınan başlıca çerçevelerden biri haline gelmiştir.

1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlanma boyutu, örgütsel bağlılık literatüründe en fazla ilgi gören bağlılık ögesidir. Temelinde arzu/istek olan duygusal bağlılık, çalışanların gönüllüğü esasına dayanır ve bireysel değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumdan ortaya çıkar. Çalışanın örgüte üye olmaktan dolayı memnuniyetini sağladığı gibi hedeflerin gönüllü olarak desteklenmesini ifade eder (Wiener 1982: 423-424). Başka bir deyişle çalışanın paylaşılan ortak değerler sonucu örgütle özdeşleşmesini, örgüte katılımını ve örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade eder (Meyer vd. 2002).

1.3.2. Devam Bağlılığı

Organizasyonda çalışılan süre içerisinde elde edilen uzmanlık, kıdem, kariyer, çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen sosyal ilişkiler, emeklilik hakları vb. bireyin kişisel yatırımları nedeniyle organizasyonda kalma isteğini ifade eder (Obeng ve Ugboro 2003: 84). Başka bir anlatımla devam bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler düşünülerek örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Aynı zamanda farklı seçeneklerin bulunmadığı, başka bir istihdam olanağı olmadığı durumlarda da örgütten ayrılmanın maliyeti yükseleceği için devamlılık bağlılığı gelişmektedir (Meyer ve Herscovitch 2001).

Randall (1987) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç farklı seviyede ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin

yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergileyerek örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. İşe geç kalma oranlarının azalması, çalışan sirkülasyonunun düşmesi, devamsızlık oranlarının azalması ve genel iş performansının artması gibi durumlar, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu seviyelere örnek olarak gösterilebilir (Randall vd. 1990: 210). Yüksek bağlılık seviyesine sahip organizasyonlar aynı zamanda artan üretkenlik ve daha kaliteli hizmet sunumu ile ilişkilendirilmektedir (Leiter ve Maslach 1988: 299). Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından bireysel faydaları arasında terfi imkanlarının artması, yüksek performans gösterme, daha fazla sorumluluk üstlenme ve sahiplenme duygusunun gelişmesi yer almaktadır. Örgüt açısından ise düşük personel değişim oranı, çalışan sadakatinde artış, yüksek iş tatmini, azalan eğitim maliyetleri ve ortak hedeflere ulaşmada etkinlik gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ancak örgütsel bağlılığın her zaman olumlu etkiler yarattığı söylenemez. Özellikle devam bağlılığının yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, kişisel yatırımları (uzmanlık, kıdem, kariyer gelişimi, sosyal ilişkiler, emeklilik hakları vb.) nedeniyle örgütte kalmaya devam edebilirler (Obeng ve Ugboro 2003: 84). Bu tür bir bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olması veya alternatif iş imkanlarının bulunmaması durumunda gelişir (Meyer ve Herscovitch 2001). Dolayısıyla ilerleme fırsatlarının kısıtlanması ve çalışanların yaratıcılık ile yenilikçi düşünme kapasitelerinin zamanla azalması gibi olumsuz sonuçlar da devam bağlılığı bağlamında değerlendirilmektedir (Chusmir 1988: 89).

1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık ise organizasyona bağlı olma eğilimiyle ilişkilidir. Meyer ve Allen (1984), normatif bağlılığı, duygusal ve devamlılık bağlılığına ilave olarak “ahlaki” boyutu da ekleyerek Weiner (1982) üçlü bir model geliştirmişlerdir. Organizasyonun misyonu, vizyonu, hedef ve faaliyetleri ile uyum içerisinde olan ve kabul edilen inanç ve kuralları kapsar (Wiener 1982: 421). Aynı zamanda normatif bağlılıkta çalışanın örgütte kalması, taşıdığı sorumluluk duygusundan kaynaklanır. Bu sebeple normatif bağlılık zorunluluk unsuru içerir. Ancak buradaki zorunluluk devamlılık bağlılığından farklılık gösterir. Zorunluluk kişisel maliyet hesabından değil, ahlaki duygular çerçevesinde şekillenir. Bu sebeple çalışanların bağlılık duygusu yapılanın doğru ve ahlaki olduğuna duyulan inançtan kaynaklanmaktadır.

Meyer ve Herscovitch (2001) deyimiyle normatif bağıllık psikolojik bir sözleşme niteliği taşımaktadır.



BÖLÜM II

YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ

Literatür incelendiğinde, yenilikçilikle ilgili birçok tanımla karşılaşmaktayız. Yenilikçilik tanımı günümüzde yaygın bir kullanım olan ‘inovasyon’ kelimesinin Türkçe karşılığı olduğu için, tez kapsamında her iki terim de paralel bir şekilde kullanılacaktır. Bu bölümde yenilikçilik kavramı ve örgütlerde yenilikçilik kültürü üzerine bilgiler sunulacaktır. Değişen rekabet ortamında örgütler yenileşmeyi bir araç olarak görmektedir. Bu yenileşme sürecinde organizasyonlar ve örgütler farklılaşmakta ve dönüşmektedirler. Bu sebeple örgütler devamlılıklarını sağlamak için yeni arayışlara girmektedirler. İşte bu arayışları günümüzde yenilikçilik kavramı karşılamaktadır (Chesbrough 2003).

Yenilikçilik kavramının tanımını daha doğru bir şekilde yapabilmek için benzer kavramlarla ilişkisine ve türlerine değinilmelidir. Bu kavramlardan ilki yaratıcılıktır. Yaratıcılık, alışılmadık, özgün ürünlerin üretimi ve yararlı fikirlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, yenilikçilik sürecinin önemli bir parçasıdır ancak yenilikçilik, yaratıcılıkla geliştirilen bir fikrin uygulanması ve hayata geçirilmesidir. Yaratıcılık yeni fikirler ortaya koyma yeteneği ve inovasyon getiren bir faaliyetken, yenilikçilikse yaratıcılığın bir sonucudur. Bu sebeple yaratıcılığın yenilikçilik sürecinin ilk adımını ve en önemli aşamasını oluşturduğu söylenebilir (Amabile vd. 1996). Çünkü yaratıcılıkla geliştirilen ürünlerde, bir bakıma herkesin aynı gördüğü ve düşündüğü fikir daha farklı bir bakış açısı, daha farklı bir yorum ile hayata geçirilmesi olarak tanımlanmıştır.

Yenilikçilikle aralarında benzerlik kurulan kavramlardan bir diğeri icattır. İcat keşif, buluş ve verimli hayal gücü olarak tanımlanmıştır. Ancak bir yenilikçiliğin varlığı için her zaman ortaya bir icat konulmasına gerek yoktur. Yenilikçilik süreci tamamlandıktan sonra icat gerçekleşebilir veya birden fazla icat tek bir yenilikçiliğe fayda sağlayabilir. Buradan her icadın, bir yenilikçiliğin konusu olabileceği ancak her yenilikçiliğin mutlaka bir icat gerektirmediği sonucu çıkarılabilir.

Öte yandan icadıyenilikçilikolarak tanımlayabilmek için ticari anlamda uygulanabilir ve hayata geçirilebilir olması gerekmektedir. Bu sebeple inovasyon iktisadi bir kavram olarak değerlendirilebilir (Rothwell ve Wissema 1986: 99).

Yenilikçilikile sıklıkla benzerlik kurulan bir diğer kavram Ar-Ge' dir. Ar-Ge insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu bilgi dağarcığın yeni sistem, süreç ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir şekilde yürütülen yaratıcı çalışmalar olarak tanımlamaktadır. Ancak Ar-Ge çalışmaları girişimcilik faaliyetleri için yapılmıyorsa değer yaratmaları beklenemez; Ar-Ge sonuçları yenilikçiliğe, dolayısıyla ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülemez. Bu bağlamda yenilikçilik sadece bir Ar-Ge hareketi olarak görüp yalnızca yeni şeylerin ortaya çıkarılması üzerine odaklanması da yenilikçiliğin tam anlamıyla kavranması açısından eksik bir yaklaşımdır (Carayannis ve Campbell 2012).

Girişimcilik ve yenilikçilikarasındaki ilişkiye bakıldığında ise yenilikçiliğin, girişimciliğin belli bir fonksiyonu olduğu belirtilmiş ve yenilikçilik, girişimcinin yeni kaynaklar bularak ya da eldeki kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratması şeklinde tanımlanmıştır. Bu sebeple başarılı girişimcilerin ortak özellikleri belli bir kişilik yapısından ziyade yenilikçiliği sistematik olarak uygulamalarıdır. Yenilikçiliğ, fırsatları değerlendirme ve kaynakları etkin bir biçimde kullanma becerisiyle birleştirerek girişimciler, yenilikçi çözümler geliştirebilir ve rekabet avantajı sağlayabilirler (Zhao 2005).

Bir başka tanıma göre yenilikçilik, işgücü, bilgi ve altyapı gibi unsurların bilgiye, ürünlere, hizmetlere ve sistemlere yeni bir versiyon ile uyarlanması sürecidir. Bu yönden yenilikçilik, değişim sürecine uyum sağlayabilen, yenileşmeye açık olan ve girişimcilik kavramıyla bütünleşen bir kültür ürünüdür (Damanpour 1991:556-557). J.A. Schumpeter ise ekonomik büyümenin dinamiklerini anlamada önemli bir yere sahip olan inovasyon kavramını, 1912 yılında yayımladığı "Theory of Economic Development" adlı eserinde tanımlamıştır. Ona göre inovasyon, bir ülkenin ekonomik gelişimini tetikleyen ve piyasaların dinamiklerini değiştiren bir güçtür. Schumpeter'in inovasyon tanımında yer alan unsurlar, yeni ürünlerin veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin piyasaya sürülmesinden, bilimsel icatların ekonomik üretim süreçlerine dahil edilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Ayrıca, sektörel yapıda köklü değişiklikler yaratmak, yeni iş alanları açmak ve daha önce hiç

kullanılmamış hammaddeler veya ürün özellikleri ile pazara giriş yapmak da inovasyonun kapsamına girer (Ribeiro Galina ve Dobelin 2018).

İnovasyonu genellikle dört ana kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon şeklindedir. Ürün inovasyonu, küresel rekabet ortamında, şirketlerin hızla değişen teknoloji ve pazar koşulları ile mücadele edebilmesi için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler piyasaya sunmalarını ifade eder (Damanpour ve Aravind 2012). Bu ürünler, yeni teknolojiler veya mevcut bilgilerin ve teknolojilerin bir araya gelmesiyle oluşabilir (Bessant ve Caffyn 1995). Süreç inovasyonu, üretim veya dağıtım yöntemlerinde gerçekleştirilen teknik, ekipman veya yazılım tabanlı önemli değişiklikleri içerir ve bu değişiklikler, üretim maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ürünler üretmek amacıyla uygulanır (Davenport 1990; Oke vd. 2007). Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ürün yerleştirme, ambalajlama, tanıtım ve fiyatlandırma gibi unsurlarda yapılan önemli gelişmeleri kapsar ve özellikle müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve yeni pazarlara açılmaya yönelik stratejiler geliştirir (Penning ve Kim 2009). Örgütsel inovasyon ise, şirketlerin organizasyon yapıları, iş süreçleri veya dış ilişkilerindeki yenilikçi yöntemleri içerir ve bu tür yenilikler, şirketin iç organizasyonuna yönelik yapılan değişikliklerle ilgilidir. Her bir inovasyon türü, bir örgütün rekabet gücünü artırmada ve sürdürülebilir büyüme sağlama çabalarında kritik bir rol oynamaktadır (Van de Ven 1986).

Yenilikçilik ve kültür olgularının birbirine nasıl entegre edileceği konusu ise kültürel bakış açısının yenilikçiliği anlamak ve uygulamak için oldukça önemli olması yenilikçilik kültürünü daha da mühim hale getirmektedir. Yenilikçilik kültürü, tüm çalışanların ortak sorumluluk taşıdığı, fikir üreterek fırsatlar keşfettiği ve çözüm geliştirmek için inisiyatif aldığı bir yaklaşımdır (Jong ve Hartog 2007). Örgütlerin başarılı olabilmesinin yolu, güçlü bir yenilikçilik kültürü ile mümkün olduğu belirtilmektedir. Eğer bir örgüt yenilikçilik yapmayı planlıyorsa bunu istikrarlı bir kültür ile başarıya ulaştırabilir (Janssen 2000). Yenilikçilik kültürü, bağlılık, uyum ve belirli tutum kurallarını ile uygun davranışları teşvik ettiği için büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, yenilikçilik kültürü, tıpkı yenilikçiliğin kendisi gibi çok boyutlu bir kavram olup, örgüte nasıl entegre edileceği üzerine yapılan tartışmalar, bu kültürün etkin bir şekilde uygulanabilmesi için önemlidir (Denison 1990). Örneğin, Şenol (2022) tarafından yapılan bir araştırma, örgüt kültürü ile çalışan

davranışı ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, örgüt kültürünün yenilikçilik kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Dobni (2008) yenilikçilik kültürünü bir örgütün yenilik yapma amacını, yeniliği destekleyen altyapıyı, yeniliği uygulayacak bir ortamı, bir pazarı ve değeri yönlendirmeyi etkilemek için gerekli olan operasyonel düzeydeki hareketleri içeren çok boyutlu bir bağlam olarak tanımlamıştır (Dobni 2008: 540). Bir diğer tanım olarak yenilikçilik kültürü, örgütün yapısında yenilikleri destekleyen ve yenilikçiliğe yönelik algılanan uygulamaları destekleyen, örgüt yapısında paylaşılan temel bir değerdir (Nagesh 2016: 12). Brettel ve Cleven (2011) ise yenilikçilik kültürünü örgütlerin sürekli olarak kendini yenileyen yapısı gereği pazarın sunduklarını belirleyerek, devamlı kendilerini geliştirme ve bu geliştirme eğilimini sürdürme derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Herzog ve Leker (2010), yenilikçilik kültürünü açık inovasyon ve kapalı inovasyon olarak ikiye ayırmıştır. Açık inovasyon, dışarıdan gelen fikirlerin organizasyon içindeki yenilik süreçlerine dahil edilmesini kapsarken, kapalı inovasyon ise iç kaynaklarla yapılan yenilikleri ifade etmektedir. Yenilikçilik kültürünü açıklarken ise üç ana bileşen ortaya koymuşlardır. İlk olarak, yenilikçiliği destekleyici örgüt çapında paylaşılan değerlerin, tüm çalışanların ortak bir yenilikçilik anlayışını benimsemesini sağladığı belirtilmiştir. İkinci olarak, kuruluş çapında belirli normlar oluşturulması gerektiği, yenilikçiliğin teşvik edilmesi için kurallar ve alışkanlıkların geliştirilmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Son olarak, algılanabilir yenilikçilik odaklı uygulamaların, yenilikçi projelerin somut hale gelmesini ve gözle görülür bir şekilde uygulanmasını sağladığı tespit edilmiştir.

Örgütlerde yenilikçilik kültürünün sağlam bir zemine yerleştirilebilmesi için insan ve kültürel niteliklerinin dengesi sağlanmalıdır. Yeni teknolojiler benimsenmeli ve başarılı iş stratejileri belirlenip sürdürülmelidir (Burdon vd. 2016: 103). Büschgens vd. (2013), örgütlerin yenilikçilik çabalarını tanıyan ve başarısızlığa karşı direnç gösterebilen güçlü ortak değerlere ve inançlara dayalı bir kültüre ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu kültür örgüt kültüründen yenilikçilik kültürüne giden bir yolu da aralamaktadır (Jin vd. 2019: 613). Yenilikçilik kültürünü geliştirmek için uygulanan stratejiler, örgütsel dinamiklerin ve yenilik süreçlerinin uyumlu bir şekilde şekillendirilmesini gerektirmektedir. Bu süreçte, örgüt içindeki

yazılı olmayan kuralların yenilikçilik ile olan ilişkisini anlamak ve açık bir şekilde tanımlamak, organizasyonun dinamiklerinin farkına varılmasını böylelikle süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesine olanak vermektedir. Ayrıca, örgüt içindeki paydaşlar arasında açık inovasyon iş birliklerinin kurulması, yenilikçi fikirlerin hızla paylaşılmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Yenilikçi projelerin sürdürülebilir olabilmesi için uzun vadeli başarı hedeflenmeli ve yüksek risk içeren projelerden kaçınılmalıdır. Risklerin doğru yönetilmesi, büyük fırsatların doğmasına olanak tanır. Aynı zamanda, fırsatlarla ilişkili risklerin tanınması ve bu riskleri yönetebilmek için doğru kaynakların etkin bir şekilde kullanılması önemlidir (Tushman ve O'Reilly 1996). Tabi iyi oluşturulmuş bir kültürün sonucunda her zaman başarı elde edilemeyebilir. Yenilikçilik kültürü oluşturulurken bazen olumsuz etkiler de yaşanabilir; ancak bu tür durumlar, yenilikçiliğin doğasında olan ve sürecin evrimini sağlayan unsurlar olarak görülmelidir. Bu olumsuzluklara rağmen yenilikçilik, yeni çıktılar ve fırsatlar sunma kapasitesine sahip bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Chesbrough 2003).

Yenilikçi örgütler, rekabet avantajı elde etmek için yenilikçilik kültürünün önemini farkındadır. Yapılan çalışmalar, kurumsal bir yenilikçilik kültürü benimsemiş örgütlerin yenilikçilik süreçlerinin daha hızlı ve etkili olduğunu göstermektedir (Katebi vd. 2024). Çünkü yenilikçilik kültürü yeni fikirlerin yaratılması ve uygulanmasını teşvik etmektedir. Bu sebeple birçok örgüt yeniliğe başarılı bir şekilde ulaşmak için kültürel normların gerekliliğinin farkındadır. Aynı şekilde yenilikçilik kültürü ile örgüt performansı arasında doğrudan ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma literatüre kazandırılmıştır (Loch vd. 2025; Zhang vd. 2023; Tang vd. 2020).

BÖLÜM III

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren farklı kültürlerde varlık göstermiş ve araştırma konusu olmuş bir olgudur. Örgütsel bağlamda, liderlerin sahip olduğu sadakat ve yeterlilik gibi niteliklerin, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve bu etkilerin çalışanların bağlılık ve uyum düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir (Khan vd. 2022). Bu süreç, organizasyonların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için bir avantaj yaratmaktadır (Parveen vd. 2023; Lo vd. 2010). Bu bağlamda, söz konusu bölümde Lider Üye Etkileşimi kavramının gelişim süreci, boyutları ve sonuçları ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Liderlik için en temel yetkinlik, içinde bulunulan koşulları doğru değerlendirmek ve öngörülerde bulunabilme becerisidir. Bu sebeple, liderin yetkinlikleri ve takipçileriyle arasındaki etkileşim son dönemde üzerinde fazlaca durulan bir konu olarak dikkat çekmektedir (Du Plessis vd. 2020:3). LMX Kuramı, lider ve takipçiler arasındaki ilişkiyi inceleyen ve örgütsel sonuçlarını ortaya koyan önemli bir teoridir. Liderlerin takipçileriyle düşük ya da yüksek düzeyde ilişkiler kurabileceğini ve bu ilişkilerin örgütsel performansı doğrudan etkilediğini savunur (Graen ve Uhl-Bien 1995).

LMX, liderlik literatüründe önemli bir kuramsal çerçeve olup liderler ile takipçileri arasındaki ilişki kalitesini incelemektedir. Teorinin temelinde, liderin takipçileriyle kurduğu ilişkilerin her birinin farklı olma durumu yatmaktadır. Bunun yanında etkili liderliğin ancak kaliteli etkileşim ile mümkün olduğunu belirtmişlerdir (Lee vd. 2019). LMX kuramı, tekdüze ilişki modellerinin aksine, dikey ve karşılıklı etkileşimlere odaklanmaktadır. Liderin tüm çalışanlarla aynı şekilde ilişki kurmadığı, aksine her bir çalışanla farklı bir ilişki dinamiği geliştirdiğini savunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien 1995). Bu kurama göre karşılıklı iletişim, her çalışan ile lider arasında farklılıklar gösterebilir ve her bireysel ilişki kendi dinamiği içinde gelişmektedir. Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve desteği içerirken; düşük

kaliteli ilişkiler ise daha çok biçimsel, görev odaklı ve sınırlı bir iletişimle tanımlanır (Graen ve Scandura 1987). Bu bağlamda, LMX, liderlik sürecini, lider ve üye arasındaki bireysel etkileşim seviyesinden anlamaya çalışır ve bu ilişkinin kalitesinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırmaktadır (Gerstner ve Day 1997).

Bu yaklaşıma göre, lider, astlarını "grup içi" ve "grup dışı" olarak ikiye ayırır. Liderin farklı sebeplerden dolayı daha fazla ilgisini çeken, güven duyduğu ve özel imtiyazlara sahip grup “iç grup veya yakın grup”; olarak adlandırılmakta, bunların dışında kalanlar ise “dış grup veya uzak grup” olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986: 622). Düşük LMX ilişkileri, daha çok kurallara dayalı ve biçimsel olup, "grup dışı" olarak adlandırılırken; yüksek LMX ilişkileri, karşılıklı güven, saygı, sevgi ve etkileşime dayalı olup, "grup içi" olarak tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn 1998: 43). İç grup, lider-üye etkileşimi bağlamında yüksek kaliteli grup olarak da tanımlanır. İç-gruptakiler, üstlerinden yoğun bir etkileşim, destek ve güven alırlar. Liderler de onları hem resmi hem de gayri resmi ödüllerle ödüllendirir (Duck ve Fieldin 2003; Deluga ve Perry 1991:239-240). Bu da iç grup üyelerini daha ayrıcalıklı bir konuma getirir. Dış gruptaki işgörenlerle etkileşim ise daha farklı bir yapıya sahiptir (Le Blanc vd. 1993:299). Karşılıklı etkileşim düzeyi daha sınırlıdır ve üstler bu çalışanlarına karşı genellikle pozisyonel güçlerini kullanırlar. Bu nedenle, dış grup, ilişki kalitesi açısından düşük kaliteli grup olarak tanımlanabilir (Deluga ve Perry 1991:239-240).

LMX kuramının teorik temellerini oluşturan bazı teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler arasında rol kuramı ve sosyal değişim teorisi bulunmaktadır (Scandura 1999: 25-40). Rol Teorisi, örgüt içindeki bireylerin gelişimini ve davranışlarını açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunar. Teoriye göre, çalışanlar çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı roller üstlenirler (Yu ve Liang 2004: 253). Bu bağlamda bireylerin görevlerini ve sorumluluklarını, belirli faaliyetler veya davranışlar olarak tanımlanan roller aracılığıyla gerçekleştirdiğini öne sürer. Sosyal Değişim Teorisi ise liderin gücünün, lider ve üyeler arasındaki ilişkilerdeki etkileşimi ne ölçüde etkilediğini vurgular ve bu ilişkiler üzerinden toplumsal değişim süreçlerini açıklar. Bu teori; Blau tarafından 1964 yılında tanımlanmıştır. Bu tanıma göre; “sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” (Wayne vd. 1997:

82). Sosyal etkileşimlerin misyon duygusu oluşturma, takdir ve güven duygularını artırma gibi çeşitli olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sosyal etkileşimlerde, somut ve soyut birçok faktör arasında değişim gerçekleşmektedir (Greguras ve Ford 2006: 433-440).

Lider-üye etkileşimi modeli, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model) olarak ortaya konmuştur (Dansereau vd. 1975). Modelin hareket noktası, lider ve astları arasındaki ilişkilerdir ve bu ilişkilerin liderin davranış tarzında önemli farklılıklar yaratacağına inanılır. Dansereau vd. (1975), bu modelde lider ile takipçi arasındaki etkileşimin yetkilendirme düzeyine odaklanmışlardır. Dansereau ve arkadaşlarının temel tezi, lider ve takipçi arasında yetki devrinin artmasıyla dikey ikili ilişkinin gücünün de artacağı yönündedir. Yetki devrinin bulunmadığı veya kısıtlı olduğu durumlar “yakın yabancılar” olarak tanımlanırken, yetki devrinin daha fazla olduğu durumlar “yerleşik görevliler” olarak adlandırılmıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995), bu yaklaşımı, “ taraflar arasında güven, saygı ve karşılıklı yükümlülükler dayanan ilişki temelli bir yaklaşım” olarak nitelendirmiştir. Liderin örgütteki her çalışanla, o çalışanın niteliklerine göre ayrı ilişkiler geliştirdiğini belirtmişlerdir.

3.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ BOYUTLARI

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (*Multidimensional Leader Member Exchange*) ölçeğinin ortak kabul görmüş boyutları; “etki (sevgi)”, “sadakat (güven)”, “katkı” ve “profesyonel saygı” olup, bu çalışmada söz konusu dört boyutlu yapı ele alınacaktır. İlk boyut olan katkı boyutu her üyenin gizli veya açık ikili ilişkilerinde karşılıklı ortaya koydukları iş odaklı faaliyetleri algılamalarıdır. Buradaki amaç, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde lider ile takipçilerinin ilişki kalitelerinin olumlu bir şekilde algılanmasıdır. Kurama göre katkı boyutu yüksek olan çalışanlar, rollerinden fazlasını örgütleri adına ortaya koyup, çaba göstermektedirler (Liden ve Maslyn 1998). Bunun yanında ikili ilişkideki her üyenin geçmiş veya mevcut iş yerindeki sahip oldukları nitelikleri ve başarıları doğrultusunda etkileşime girerek bunu kullanma derecesini yansıtan boyut profesyonel saygı olarak nitelendirilmektedir (Liden ve Masly 1998). Sadakat boyutu ise bireyler arasında durumdan duruma değişebilen bir vefakârlık anlayışını içerir. Bu bağlamda, sadakat, lider ve astlarının birbirlerine karşı duyduğu bağlılık ve

destekle, grup içindeki işbirliğini pekiştiren bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986: 625). Son olarak etki boyutu, iş ya da profesyonel değerlerden ziyade, bireyler arasındaki karşılıklı kişilerarası çekiciliğe dayalı etkileşimleri ifade etmektedir. Bu etkileşimin bir boyutu, duygusal etki olarak tanımlanmaktadır. Bu etkide lider ile astları arasındaki ilişki, iş gerekleri dışında gelişen bir etkileşim sonucunda oluşmakta ve birbirleriyle etkileşime girmelerine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden 1986: 625). Bu bağlamda iş ilişkileri sonucunda gelişen arkadaşlık bağları, birlikte geçirilen zaman ve karşılıklı iletişim, etkileşimin kalitesini artırarak bu tür ilişkilerin derinleşmesine yol açmaktadır (Liden ve Maslyn 1998: 48).

Örgütsel bağlamda, LMX kuramı önemli bir role sahiptir, çünkü liderlerin örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini anlamada önemlidir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla katkı sağlamalarını teşvik eder ve bu durum, genel örgütsel performansı iyileştirebilir (Wu ve He 2024). Bunun yanında düşük kaliteli lider-üye etkileşiminde, üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta ve daha kısıtlı bilgi edindiği için bu durum iş tatminsizliğine yol açıp örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü bu tür ilişkiler genellikle yüksek işten ayrılma niyeti ve düşük çalışan bağlılığı ile ilişkilidir (Zhao ve Ding 2024). Bu bağlamda, lider-üye etkileşiminin kalitesi, örgütsel başarının önemli bir belirleyeni olarak öne çıkmaktadır denilebilir. Örneğin, Liden ve Graen'in (1980) gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; üstleriyle yüksek kaliteli ilişkiye sahip astların, daha düşük kalitede ilişkiye sahip astlara kıyasla daha fazla sorumluluk aldığı, birimlerine daha fazla katkıda bulunduğu ve daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak lider ve astları arasındaki yüksek düzeydeki etkileşim, astların iş tatminini artırmakta, performanslarını yükseltmekte ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Düşük kaliteli ilişkiler, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılık kaybı gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar lider ve astları arasındaki yüksek kaliteli etkileşimlerin çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini gözlemlemiştir (Rahman ve Lee 2024; Lee ve Kim 2023).

BÖLÜM IV

SAVUNMA SANAYİ

Savunma sanayi, ulusal güvenlik ve askeri güce temel sağlayan endüstriyel varlıkların toplamıdır. Bu sektör, savunma veya savunma ile ilgili ekipman sağlayan firmalardan oluşur (Sezgin 2018). Türkiye, Aselsan, TUSAŞ, Havelsan ve Roketsan vb. savunma sanayi alanındaki büyük firmalara sahip olup dünya çapında da savunma sanayi ürünleri ihracatında önemli bir konumdadır. Defense News verilerine göre Aselsan, Havelsan, TUSAŞ, BMC, Roketsan, STM ve FNSS dünyanın en iyi 100 savunma şirketi arasında yer almaktadır (Savunma SanayiST, 2024). Şirketlerin genel merkezlerine ve kuruluş yerlerine bakıldığında Ankara'nın, Türkiye'nin savunma sanayisinin başkenti konumunda olduğu ve bu alandaki faaliyetlerin büyük kısmını bünyesinde barındırdığı görülmektedir. Savunma sanayide daha büyük gelişmeler sağlanabilmesi için savunma sanayi şirketlerinin teknik imkânlara sahip, mali yapılarının sağlam, rekabet güçlerinin yüksek olması ve stratejik olarak daha yüksek değere sahip iş alanlarına yönelmeleri gerekmektedir (Ocak vd. 2016).

Savunma sanayi kavramı geçmişten günümüze pek çok araştırmacı tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Savunma sanayi, bir ülkenin askeri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerekli tüm askeri araç ve gereçlerin üretimini amaçlayan bir endüstriyel sektördür (MKE 1978: 14). Yılmaztürk (2023)'e göre savunma sanayi, ülkelerin korunma ihtiyacını karşılamak, saldırılara karşı gelmek ve müdafaada bulunmak amacıyla silah sistemlerini geliştiren ve diğer sanayi sektörleriyle birlikte devletin devamlılığının sağlanması için başka devletlere karşı korunmak maksadıyla faaliyetlerde bulunan firmalar topluluğudur. Millî Savunma Bakanlığı ise savunma sanayi kavramını olması muhtemel bir savaşa karşı savunma hizmetlerinin her daim hazır olması için gerekli her türlü silah, mühimmat, araç, gereç ve donatım malzemesi gibi ihtiyaçların temin edilmesi olarak tanımlar (MSB 1987: 111). Eren ve Kılıç (2013) tarafından yapılan tanıma göre, Savunma sanayi, bir ülkenin

güvenliği için gerekli olan savunma araç-gereçlerinin üretimi ve hizmetlerin sunulmasının yanı sıra bu sürecin gerçekleşebilmesi için endüstriyel iş çevresini de kapsayan geniş bir yapıdır. Özellikle tarihsel boyutta askeri teknolojilerdeki önemli yenilikler modern savunma sanayi yapısına geçişi hızlandıran ana faktörler olmuştur (Eren ve Kılıç 2013: 222).

2024-2028 Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanı'na göre Türk savunma sanayisinin mevcut durumu şöyledir: Türk savunma sanayinin önde gelen aktörleri arasında, kamu sermayeli kuruluşlar, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (TSKGV) bünyesindeki bağlı ortaklıklar ve iştirakler ile tamamen özel sermayeli şirketler yer almaktadır. SSTEK AŞ, MKE AŞ ve ASFAT AŞ gibi kuruluşlar tamamen kamu sermayeli olup, STM AŞ gibi kamu-özel sektör işbirliğiyle faaliyet gösteren diğer önemli kurumlar arasında sayılmaktadır. ASELSAN, TUSAŞ, ROKETSAN ve HAVELSAN gibi sektörün lider firmalarının hisselerinin büyük kısmı, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'na ait olan tüzel kişilikler tarafından kontrol edilmektedir. Ayrıca, TÜBİTAK'a bağlı araştırma merkezleri ve enstitüler, savunma sanayinde yoğun bir şekilde Ar-Ge faaliyetleri yürütmekte ve zaman zaman ana yüklenici ya da alt yüklenici pozisyonlarında görev almaktadır (PwC Türkiye 2023). Sektörde faaliyet gösteren bazı özel sermayeli kuruluşlar ise kısmi veya tamamen yabancı sermayeye sahip olabilmektedir. Daha sonra, savunma sanayinin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin daha verimli hale gelmesi için üniversitelerle işbirliğine gidilerek devlet-sanayi-üniversite işbirliği modeli geliştirilmiştir. Üniversite teknoparklarında yürütülen çalışmalarla inovasyonlar yapılmış ve sektördeki yenilikçi gelişmelerin önünü açmıştır (Ocak vd. 2016).

Savunma sanayinin genel talep yapısı oldukça belirsizdir ve savunma sanayinin tüketici kesimi sadece devlettir; bu kesim, ihtiyaçları belirler ve tüketir, dolayısıyla sektördeki tüketici kesimi tektir. Teknoloji sektördeki en belirgin unsurdur ve savunma sanayi maliyetten daha çok ileri teknoloji ve performans üzerinde durur. Üstün teknolojili savunma sistemleri, sektördeki büyük firmalar tarafından geliştirilir ve kontrol edilir. Büyük ölçekli projelerin hayata geçirilmesi için önemli yatırımlar gerekmekte, aynı zamanda yüksek maliyetli uzman kadroların yetiştirilmesi sağlanmaktadır (Savunma Sanayi İcra Komitesi 2023; Ziyilan 2000: 34). Savunma sanayi işletmelerinin çeşitli özellikleri ele alındığında savunma sanayi projeleri, geniş kapsamlı ve yüksek maliyetli projeler oldukları için, bu sektörde iyi

organize olmuş, büyük firmaların olması gereklidir (PwC Türkiye 2023). Savunma sanayinin büyüklüğü, genellikle daha yüksek miktarlarda yatırım gereksinimlerine, personel giderlerinin fazla olmasına ve yüksek Ar-Ge harcamalarına yol açmaktadır (Savunma Sanayi İcra Komitesi 2023).

Ana savunma sanayi işletmeleri, her seviyedeki tüm işleri üstlenmek yerine, kendi uzmanlık alanlarına odaklanarak sektördeki küçük ölçekli işletmelerle temas halinde bulunmaktadır. Bu işbirliği, savunma sanayi işletmelerinin sektördeki farklı alt faaliyet alanlarında uzmanlaşmış küçük işletmelerle etkin iletişim ve koordinasyon içinde olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, savunma sanayindeki projelerin proje bazlı bir yapılanma ile yürütülmesi, ana yükleniciler, alt yükleniciler ve imalatçılar arasında güçlü bir işbirliği ve etkili bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için tüm birimlerin koordineli bir biçimde çalışması ve hedeflere ulaşmaya yönelik belirli bir yönetim sistemini gerektirmektedir (PwC Türkiye 2023; Bilgi vd. 2020).

Bunların yanında savunma sanayinde, yabancı tedarikçi bağımlılığının azaltılması büyük önem taşır. Milli işletmeler, projelerinin sonucunu olumsuz etkileyebilecek durumlarla karşılaşmamak için yabancı tedarikçi bağımlılığını azaltmalıdır. Bu sebeple çeşitli stratejiler geliştirip uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek mal ve hizmet üretimini arttırmalıdır (Yazıcı 2013). Özellikle 1990'lar ve 2000'lerde, özel sektör ile kamu sektörünün işbirliği sayesinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2000'li yıllarda ASELSAN, TUSAŞ, HAVELSAN gibi şirketler küresel rekabet gücüne ulaşarak, Türkiye'nin savunma sanayi ihracatını artırmıştır. 2006 sonrasında dışa bağımlılık azalmış ve yerli üretim kapasitesi önemli ölçüde gelişmiştir. Özellikle MİLGEM Korveti, Altay Tankı, Bayraktar İHA ve Atak Helikopteri gibi projeler, Türk savunma sanayinin uluslararası alandaki dönüşümünü hızlandırmıştır. Aynı zamanda MMU, GÖKBAY, HÜRJET, ATMACA ve Yeni Nesil Zırhlı Araçlar gibi özgün platformların ivme kazandırılması ve bu projelerde kullanılan kritik malzemelerin yerli olarak geliştirilmesinin teşvik edilmesi TSK'nın ihtiyaçlarını karşılamakta ve küresel pazarda güçlü bir oyuncu olma yolunda ilerlemektedir (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanlığı, 2024; PwC Türkiye 2023).

BÖLÜM V

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİKCİLİK KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Sosyal değişim teorisinin temelinde, bir kişinin başkasına yardım etmesinin, gelecekte bir gün bu iyiliğin karşılık bulacağına dair bir beklenti oluşturması zorunluluğu ya da yükümlülüğü bulunmaktadır. Sosyal değişim, iki ana şekilde ele alınabilir: Birincisi, işgören ile örgüt arasındaki "algılanan örgütsel destek" olarak tanımlanan değişim, ikincisi ise işgören ile lider ya da yönetici arasındaki etkileşim olan lider-üye etkileşimidir (Wayne vd. 1997: 82; Liden ve Maslyn 1998: 44). Lider-üye etkileşimi, üst ve ast arasındaki iki yönlü ilişkiyi ifade eder ve bu etkileşim örgütsel değişim sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Graen ve Uhl-Bien 1995).

LMX kuramına göre, örgüt üyelerinin rolleri, üstleriyle gerçekleştirdikleri etkileşimlere dayanarak şekillenir ve bu süreç sonucunda üst ile ast arasında oluşan etkileşim farklı niteliklere sahip olabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien 1995: 220). Bunun sonucunda LMX kalitesi daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa neden olmaktadır (Kim vd. 2010). Yüksek kaliteli LMX, çalışanların örgütsel hedeflere daha fazla uyum sağlamalarına ve çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine neden olmaktadır (Wharton vd. 2011). Bu durum örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak Lider-üye etkileşiminin düzeyi, örgütsel bağlılık ile pozitif olarak ilişkilidir (Bauer ve Green 1996; Sherony ve Green 2002; Coglisier ve Schriesheim 2000: 488).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki dayanışma sayesinde oluşan ortak değerler ve anlamlar aracılığıyla örgütsel bağlılık ve verimliliğin artırılmasını sağlayan önemli bir faktördür (Deal 1983). Schein (2004) tarafından "bir örgütün temel varsayımlarının, inançlarının ve değerlerinin paylaşılmasından oluşan bir yapı" olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgütlere yenilikçilik kabiliyeti kazandırmada önemli bir unsur olarak görülmektedir (Tejeiro Koller 2017:338).

Yenilikçilik kültürü ise yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler, süreçler, pazarlama yöntemleri ve değerler yaratmak için yeni fikirlerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve desteklenmesiyle günlük iş haline gelen organizasyonel yapı ve süreçlere dayalı bir kültürdür. Bu kültür, örgütün yenilikçi çözümler üretmesini ve rekabet avantajı sağlamasını mümkün kılmaktadır (Tushman ve O'Reilly 1996).

Bir örgütün inovasyon yapabilmesi için, çalışanlarının girişimcilik ruhuna sahip olabilecekleri bir yapı oluşturması gerekmektedir. Yenilikçi bir kültürün temel özellikleri arasında esneklik, özgürlük ve takım çalışmasına dayalı bir ortam sunmak yer almaktadır. Bu tür bir kültür, karar alma süreçlerinde inisiyatif kullanabilme, güçlendirilmiş çalışanlar ve özerklik gibi unsurlarla kendini göstermektedir (Martins ve Terblanche 2003). Çalışanları karar alma süreçlerine aktif olarak dahil etmek, yaratıcılığı ve yeni fikirleri teşvik etmektedir. Bunun sonucunda yenilikçilik artmaktadır (Busch-Casler vd. 2021; Khassawneh vd. 2022). Wu ve Chen (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Tayvan otel sektöründe liderlik tarzları, kolektif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında, Tayvan'daki turistik otellerin yiyecek ve içecek departmanlarında görev yapan 267 çalışandan anket yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen bulgular, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ile yenilikçilik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Losane'a (2013) göre, yenilikçilik kültürünün taşınması gereken bir takım özellikler (değerler, strateji, yapı, davranış ve iletişim, liderlik) bulunmaktadır. Bu özellikler arasında ilk olarak değerler yer alır. Değerler, özgürlük, risk alma, güven, açıklık, yaratıcılık, esneklik ve sürekli öğrenme gibi unsurları içermektedir. Strateji yenilikçiliği stratejik bir amaç olarak belirlemeyi, müşteri tanıma ve geleceğe yönelik bir yönelim geliştirmeyi kapsamaktadır. Yapıda ise, otonomi, esneklik, işbirlikçi ekipler ve grup etkileşimi ile şeffaflık gibi unsurların bulunması önemlidir. Davranış ve iletişim noktasında, destekleyici iş birliği, hatalar için hoşgörü, yeni fikirlere açıklık ve bu fikirlerin benimsenmesi yeteneği vurgulanmaktadır. Son olarak, liderlik; yenilikçiliği teşvik eden modelleme davranışı, risk alma, değişim desteği ve ödüller gibi unsurları barındırmaktadır. Bu özellikler, yenilikçilik kültürünün gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından önemli olarak görülmektedir. Bu kapsamda Örucü ve Zeybek (2023) tarafından yürütülen çalışmada, örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisi

araştırılmıştır. Araştırma, Bandırma ve İstanbul'da faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinde görev yapan 332 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin inovatif davranışlar üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, buna karşın devam bağlılığının inovatif davranış eğilimini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini anlamlı ve olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Söz konusu değişkenlere yönelik olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde; yerli ve yabancı yazında değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu hem kuramsal hem de deneye dayalı olarak desteklendiği ve önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda LMX sayesinde çalışanların değerli ve güçlendirilmiş hissettikleri kapsayıcı bir ortam yaratılarak yeniliği ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir (Chen vd. 2020; Mata vd. 2023; Wang vd. 2022). Tablo-1'de incelendiğinde, araştırmamızın değişkenlerinin birbirleriyle ilişki/etkileşim durumu görülebilmektedir.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenlerini İçeren Önceki Çalışmaların / Bulguların Özeti

Yazarlar	İncelenen Değişkenler	Bulgular
Kang, Stewart ve Kim (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Dışsal Prestij, Etik İklim	Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılığın öncülüdür.
Cheng, Huang, Lee ve Ren (2012)	İş Güvencesizliği (ÇYK), Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olanların örgütsel bağlılığı daha fazladır. İş güvencesizliği-örgütsel bağlılık ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.
Windeler ve Riemenschneider (2016)	Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve başarı ödülü (mükâfatlandırma) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
Yousaf, Sanders, Torka ve Ards (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, İKY Uygulamalarından Tatmin, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Tablo 1'in devamı

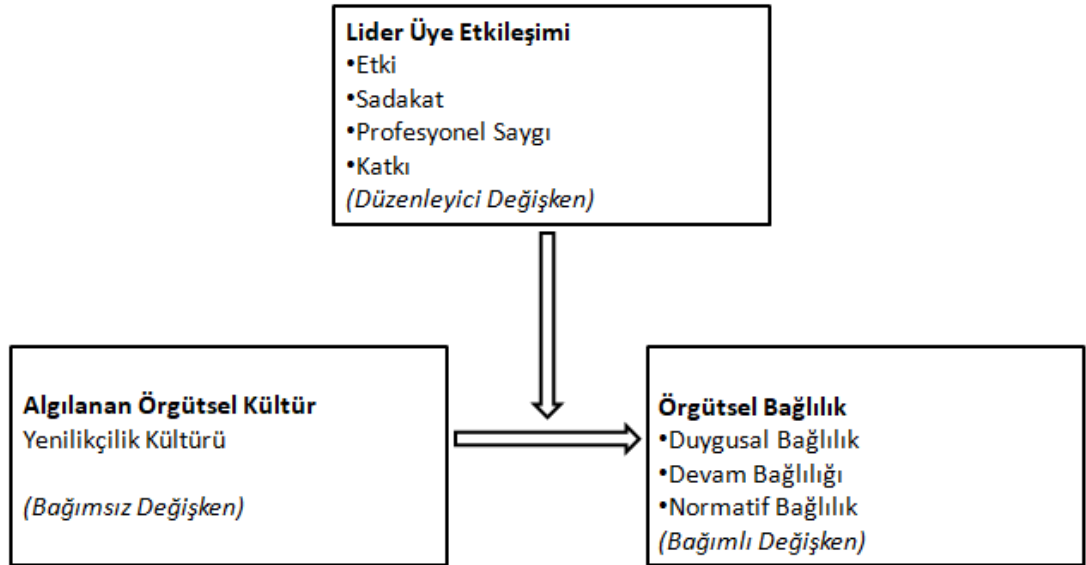
Meydan (2010)	Örgüt Kültürü, Adalet Algısı, Güç Algısı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısı, hem iş tatminini, hem de örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde etkilemektedir.
Süer (2019)	Örgüt kültürü, Liderin Kişilik Özellikleri ve Yenilikçilik Tutumu	Analizler sonucunda yenilikçilik tutumunun ile örgüt kültürü ve liderlerin kişilik özellikler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
Kaya (2007)	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	İşin niteliği ve önemi, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan çalışmada çalışanın kişisel değerleri ile işin kapsamı ve yapısı uyumlu olduğunda örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir.
Zerenler ve Celep (2011)	Yenilikçilik Kültürü, Örgütsel Bağlılık	Konya otomotiv yan sanayinde yenilikçilik kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma bulguları, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına imkân tanıyan örgütsel ortamların, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığını ve bu tür ortamların aynı zamanda yenilikçilik kültürünü destekleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur.
Cho, Shin, Billing ve Bhagat (2019)	Liderlik Tarzları ve Duygusal Bağlılık	İmalat ve hizmet sektörlerinde görev yapan 181 Amerikalı ve 315 Koreli çalışana anket uygulayarak, liderlik tarzlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişki tespit edilmiştir.

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA

Bu bölüm, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin moderatör etkisini araştırmak için kullanılan yöntemleri ve prosedürleri açıklar. Bu bölüm, araştırma soruları, veri analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) hakkında bilgi sağlar.

6.1. ARAŞTIRMA MODELİ



Şekil 1: Araştırma Modeli

6.2. ARAŞTIRMA MODELİ SORULARI

1. Örgütsel Bağlılık ve Yenilikçilik Kültürü arasındaki ilişki nasıl farklılaşmaktadır?
2. Lider-üye etkileşiminin alt boyutları (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı), örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi nasıl biçimlendirir?

6.3. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Çalışmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren önemli savunma sanayi şirketlerinden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular arasında yaş, katılımcıların cinsiyeti, eğitim düzeyi ve unvan bilgileri yer aldı. Bu demografik sorulardan bazıları açık uçlu sorular olarak soruldu. Anketler çalışanlara sosyal çevre aracılığıyla dijital olarak dağıtıldı. Katılımcılara yanıtlamak için dört hafta verildi. Dört haftalık sürenin ardından çalışanlar anketleri doldurdu ve geri gönderdi. Çalışanlara 1000 anket gönderildi ve 296 anket geri döndü ancak 281 anket kullanılabilir durumdaydı.

Mevcut çalışmada materyaller demografik bilgi formu, örgütsel bağlılık ölçeği, çok boyutlu LMX ölçeği ve yenilikçilik kültürü ölçeğini içeriyordu. Demografik bilgi formu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş pozisyonu gibi demografik sorular içermektedir.(Bkz. Ek A).

Bilge Aslan’ın (2013) tez çalışmasında kullandığı, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket, Wasti (1999) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Anket, toplamda 33 maddeden oluşmaktadır (duygusal bağlılık için 9 madde, devam bağlılığı için 10 madde ve normatif bağlılık için 14 maddeden oluşmaktadır).

Bu maddeler, temel olarak üç ana faktöre gruplandırılmıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. OCQ anketindeki maddelere örnek olarak şunlar verilebilir: (a) duygusal bağlılık - "Kurumumun benim için çok büyük bir kişisel anlamı var." (b) devam bağlılığı - "Bu organizasyondan ayrılmak ve başka bir organizasyonda baştan başlamak isterim." (c) Normatif bağlılık - "Kendi avantajıma olmasına rağmen, şu anda organizasyonumdan ayrılmamanın doğru olacağını hissetmem." Her bir maddenin yanıtları 5 dereceli Likert ölçeği ile değerlendirilir; 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum.

Bilge Aslan’ın (2013) tez çalışmasında kullandığı LMX ölçeği kullanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu LMX Ölçeği(Multidimensional LMX Scale), LMX-MDM olarak adlandırılmaktadır. Bu ölçek, 12 sorudan, her biri üç sorudan oluşan dört boyuttan oluşur. Bu boyutlar şunlardır: etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı. Her bir madde, 7 dereceli Likert ölçeği ile değerlendirilir ve bu ölçek "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle

katılıyorum"a kadar olan bir aralıkta değerlendirilir. Bu çalışmada söz konusu dört boyutlu yapı ele alınmıştır ve bu boyutlar şunlardır: etki (sevgi), sadakat (güven), katkı ve profesyonel saygı. LMX-MDM anketinden örnek maddeler şunlardır: (a) etki- "İş yerindeki amirimi bir insan olarak çok severim.": (b) sadakat - "İş yerindeki amirim için çalışırım." : (c) katkı - "İş yerindeki amirim için elimden gelenin en iyisini yapmaktan çekinmem." : (d) profesyonelsaygı - "İş yerindeki amirimin profesyonel becerilerine hayranım."

İnovasyon Kültürü Ölçeği, Brettel ve Cleven (2011) araştırmasından yararlanılarak Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ölçek yardımı ile ölçülmüştür. Metin Işık'ın (2018) çalışmasından faydalanılmıştır. Ölçeğin orijinal formu Teknolojik Yeniliğe Yönelme $\alpha = 0.84$, Öğrenme İstekliliği $\alpha = 0.86$, Risk Alma İstekliliği $\alpha = 0.89$ ve Geleceğin Pazarlarına Yönelim $\alpha = 0.78$ şeklinde olup 4 boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Beş dereceli likert ölçeği kullanılan anket sorularında "1" kesinlikle katılmıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum, olarak belirtilmiştir.

Verilerin analizi SPSS 26.0 ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's alfa katsayılarıyla değerlendirilmiştir. Tüm ölçekler için Cronbach's alfa değerlerinin 0,80'in üzerinde olduğu gözlemlenmiş, bu da ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığına sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca verilerin normalliği çarpıklık ve basıklık değerleriyle incelenmiş, tüm değişkenlerde -3 ile +3 arasında elde edilen değerler, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden 1984; Moors 1986; Hopkins ve Weeks 1990; De Carlo 1997).

6.4. VERİ ANALİZİ

Mevcut çalışmada, Tablo 2' de görüldüğü gibi, Türkiye'de ki savunma sanayi şirketlerinde farklı ünvanlarda çalışan 600 katılımcıya gönderilmiş ve 281 kişi (58 kadın, 223 erkek) tarafından doldurulmuştur. Katılımcıların %87,1'i beyaz yaka ($n = 243$) ve %12,9'si mavi yaka ($n = 36$) çalışandan oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların yaşları 19 ile 61 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 33,57 ($ss = 7,24$) olarak hesaplanmıştır. Yaş gruplarına göre dağılım

incelendiğinde; %40,9'unun 30 yaş ve altı (n = 115), %26,7'sinin 31-35 yaş aralığında (n = 75), %16,0'ının 36-40 yaş arasında (n = 45) ve %16,4'ünün 40 yaş üstü (n = 46) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların %4,3'ü lise (n = 12), %6,0'ı 2 yıllık yüksekokul (n = 17), %58,7'si lisans (n = 165), %29,5'i yüksek lisans (n = 83) ve %1,4'ü doktora (n = 4) mezunu olarak belirlenmiştir. Örneklem grubu kurumdaki çalışma süresi açısından incelendiğinde, katılımcıların %61,9'u 5 yıl ve daha az (n = 174), %18,9'u 5-10 yıl (n = 53) ve %19,2'si 10 yıldan fazla (n = 54) süreyle görev yaptığı belirlenmiştir.

Tablo 2: Demografik Değişkenler

		n	%	Minimum	Maximum	ort	Ss
Cinsiyet	Kadın	58	20,6				
	Erkek	223	79,4				
Yaş				19	61	33,57	7,24
Yaş	30 yaş ve altı	115	40,9				
	31-35 yaş	75	26,7				
	36-40 yaş	45	16				
	40 yaş üstü	46	16,4				
Eğitim seviyesi	Lise	12	4,3				
	2 yıllık yüksekokul	17	6				
	Lisans	165	58,7				
	Yüksek lisans	83	29,5				
	Doktora	4	1,4				
Kurumdaki görev	Beyaz yaka	243	87,1				
	Mavi yaka	36	12,9				
Kurumda çalışma süresi	5 yıl ve daha az	174	61,9				
	5-10 yıl	53	18,9				
	10 yıldan fazla	54	19,2				

Tablo 3: Değişkenlere Ait Çarpıklık, Basıklık ve Cronbach's Alfa Değerleri

	n	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's alfa
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	281	-0,523	-0,819	0,963
Risk Alma İstekliliği	281	-0,713	-0,227	0,871
Öğrenme İstekliliği	281	-0,792	0,125	0,839
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	281	-0,524	-0,479	0,906
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	281	-0,611	-0,378	0,959
Duygusal Bağlılık	281	-0,379	-0,218	0,885
Devam Bağlılığı	281	0,139	-0,332	0,822
Normatif Bağlılık	281	0,079	-0,610	0,926
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	281	-0,036	-0,344	0,94
Etki-Profesyonel Saygı	281	-1,050	-0,041	0,968
Sadakat – Katkı	281	-0,914	-0,270	0,962
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	281	-0,998	-0,136	0,98

Ölçümlerin 2 gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ile 3 ve daha fazla gruplara göre farklılık gösterme durumu ANOVA testi ile analiz edilmiştir. ANOVA testinde fark çıkması durumunda çoklu karşılaştırma Tukey testi ile analiz edilmiştir. Ölçek puanları arasındaki ilişki ise Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı istatistikler

	n	Minimum	Maximum	Ort.	Ss
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	281	4,00	28,00	18,54	7,02
Risk Alma İstekliliği	281	4,00	28,00	19,04	5,72
Öğrenme İstekliliği	281	3,00	21,00	15,39	4,27
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	281	3,00	21,00	14,09	4,63
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	281	14,00	98,00	67,05	19,49
Duygusal Bağlılık	281	9,00	40,00	29,63	6,73
Devam Bağlılığı	281	6,00	30,00	16,94	5,17
Normatif Bağlılık	281	10,00	45,00	28,40	8,65
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	281	31,00	115,00	74,97	17,80
Etki-Profesyonel Saygı	281	6,00	42,00	30,96	10,46
Sadakat – Katkı	281	6,00	42,00	30,11	10,40
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	281	12,00	84,00	61,08	20,43

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, Teknolojik Yeniliğe Yönelme puanlarının minimum 4,00, maksimum 28,00 arasında değiştiği, ortalamanın 18,54 ve standart sapmanın 7,02 olduğu görülmektedir. Risk Alma İstekliliği değişkeni için puanlar 4,00 ile 28,00 arasında değişmekte olup, ortalama 19,04 ve standart sapma 5,72 olarak hesaplanmıştır. Öğrenme İstekliliği alt boyutunda minimum 3,00, maksimum 21,00 puan elde edilmiş, ortalama 15,39 ve standart sapma 4,27 olarak bulunmuştur.

Geleceğin Pazarlarına Yönelim alt boyutunda katılımcıların puanları 3,00 ile 21,00 arasında değişmiş, ortalama 14,09 ve standart sapma 4,63'tür. İnovasyon Kültürü Ölçeği toplam puanı ise minimum 14,00, maksimum 98,00 arasında değişmekte olup, ortalaması 67,05 ve standart sapması 19,49'dur. Bu bulgular, katılımcıların yenilikçilik kültürü ile ilgili boyutlarda genellikle orta-yüksek düzeyde puanlara sahip olduğunu göstermektedir.

Duygusal Bağlılık değişkeninde minimum değer 9,00, maksimum değer 40,00 olarak bulunmuş, ortalama puan 29,63 ve standart sapma 6,73'tür. Devam Bağlılığı puanları 6,00 ile 30,00 arasında değişmiş, ortalama 16,94 ve standart sapma 5,17 olarak hesaplanmıştır. Normatif Bağlılık değişkeninde minimum 10,00,

maksimum 45,00 puan elde edilmiş, ortalama 28,40 ve standart sapma 8,65 olarak belirlenmiştir. Bu üç alt boyutu kapsayan Örgütsel Bağlılık toplam puanı ise 31,00 ile 115,00 arasında değişmekte olup, ortalama 74,97 ve standart sapma 17,80'dir.

Etki-Profesyonel Saygı alt boyutunda puanlar 6,00 ile 42,00 arasında değişmiş, ortalama 30,96 ve standart sapma 10,46 olarak hesaplanmıştır. Sadakat - Katkı alt boyutunda ise minimum 6,00, maksimum 42,00 puan aralığında, ortalama 30,11 ve standart sapma 10,40'tır. Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği puanları 12,00 ile 84,00 arasında değişmiş, ortalama 61,08 ve standart sapma 20,43 olarak bulunmuştur.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort.	Ss	t	P
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	Kadın	58	18,69	7,20	0,185	0,853
	Erkek	223	18,50	6,98		
Risk Alma İstekliliği	Kadın	58	19,24	5,78	0,307	0,759
	Erkek	223	18,98	5,71		
Öğrenme İstekliliği	Kadın	58	15,72	4,36	0,673	0,502
	Erkek	223	15,30	4,25		
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	Kadın	58	14,90	4,31	1,494	0,136
	Erkek	223	13,88	4,70		
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	Kadın	58	68,55	19,06	0,658	0,511
	Erkek	223	66,66	19,62		
Duygusal Bağlılık	Kadın	58	31,43	5,42	2,668	0,009*
	Erkek	223	29,16	6,96		
Devam Bağlılığı	Kadın	58	17,55	4,60	1,101	0,273
	Erkek	223	16,78	5,31		
Normatif Bağlılık	Kadın	58	29,17	7,50	0,760	0,448
	Erkek	223	28,20	8,94		
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	Kadın	58	78,16	15,55	1,533	0,126
	Erkek	223	74,14	18,28		
Etki-Profesyonel Saygı	Kadın	58	33,00	8,99	1,854	0,067
	Erkek	223	30,43	10,77		
Sadakat – Katkı	Kadın	58	31,55	10,26	1,183	0,238
	Erkek	223	29,74	10,43		
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	Kadın	58	64,55	18,65	1,456	0,146
	Erkek	223	60,17	20,81		

*p<0,05; T testi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çeşitli psikolojik ve örgütsel değişkenlerde anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre yalnızca Duygusal Bağlılık değişkeninde kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t = 2,668, p = 0,009).

Kadınların duygusal bağlılık puan ortalaması 31,43 (ss = 5,42) iken, erkeklerin ortalaması 29,16 (ss = 6,96) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, kadınların örgütlerine karşı duygusal olarak daha bağlı olduklarını göstermektedir. Diğer değişkenlerde ise cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 6: Yaş Gruplarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)

Değişkenler	Yaşınız	n	Ort.	ss	F	p	Post Hoc Tukey
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	30 yaş ve altı	115	17,50	7,33	1,740	0,159	
	31-35 yaş	75	19,03	6,55			
	36-40 yaş	45	20,09	6,44			
	40 yaş üstü	46	18,83	7,29			
Risk Alma İstekliliği	30 yaş ve altı	115	18,57	5,96	0,554	0,646	
	31-35 yaş	75	19,39	5,30			
	36-40 yaş	45	19,71	5,30			
	40 yaş üstü	46	18,96	6,18			
Öğrenme İstekliliği	30 yaş ve altı	115	15,24	4,49	0,157	0,925	
	31-35 yaş	75	15,31	3,86			
	36-40 yaş	45	15,60	4,32			
	40 yaş üstü	46	15,67	4,42			
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	30 yaş ve altı	115	13,93	4,60	0,492	0,688	
	31-35 yaş	75	13,88	4,52			
	36-40 yaş	45	14,84	4,81			
	40 yaş üstü	46	14,09	4,77			
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	30 yaş ve altı	115	65,24	20,09	0,760	0,517	
	31-35 yaş	75	67,60	18,02			
	36-40 yaş	45	70,24	18,53			
	40 yaş üstü	46	67,54	21,25			
Duygusal Bağlılık	30 yaş ve altı	115	28,14	6,74	5,167	0,002*	1<3 1<4
	31-35 yaş	75	29,37	7,18			
	36-40 yaş	45	32,09	6,09			
	40 yaş üstü	46	31,37	5,53			
Devam Bağlılığı	30 yaş ve altı	115	17,13	5,23	2,182	0,090	
	31-35 yaş	75	15,71	5,25			
	36-40 yaş	45	17,71	5,07			
	40 yaş üstü	46	17,72	4,76			
Normatif Bağlılık	30 yaş ve altı	115	27,04	8,65	4,495	0,004*	1<4 2<4
	31-35 yaş	75	27,27	8,84			
	36-40 yaş	45	30,53	9,08			
	40 yaş üstü	46	31,57	6,76			
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	30 yaş ve altı	115	72,31	17,91	4,485	0,004*	1<3 1<4
	31-35 yaş	75	72,35	18,46			
	36-40 yaş	45	80,33	18,10			
	40 yaş üstü	46	80,65	13,64			
Etki-Profesyonel Saygı	30 yaş ve altı	115	30,95	10,58	0,328	0,805	
	31-35 yaş	75	31,53	9,93			
	36-40 yaş	45	31,38	10,63			
	40 yaş üstü	46	29,67	11,06			

Tablo 6'nin devamı

Sadakat - Katkı	30 yaş ve altı	115	29,88	10,95	0,536	0,658
	31-35 yaş	75	29,81	10,00		
	36-40 yaş	45	31,89	9,66		
	40 yaş üstü	46	29,46	10,47		
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	30 yaş ve altı	115	60,83	21,07	0,319	0,811
	31-35 yaş	75	61,35	19,41		
	36-40 yaş	45	63,27	19,98		
	40 yaş üstü	46	59,13	21,30		

*p<0,05; ANOVA testi

Bu analizde, bireylerin yaş gruplarına göre bazı tutum ve eğilimlerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmış, anlamlı fark bulunan durumlar için Post Hoc Tukey testi ile hangi gruplar arasında bu farkın olduğu detaylandırılmıştır. Duygusal Bağlılık değişkeni, yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F = 5,167$; $p = 0,002$). Post Hoc sonuçlarına göre, 30 yaş ve altındaki bireylerin duygusal bağlılık puanı (Ort. = 28,14) hem 36-40 yaş grubuna (Ort. = 32,09) hem de 40 yaş üstü gruba (Ort. = 31,37) göre anlamlı şekilde daha düşüktür. Bu durum, yaş ilerledikçe bireylerin duygusal olarak kuruma daha fazla bağlandıklarını göstermektedir.

Normatif Bağlılık değişkeninde de yaşa göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F = 4,495$; $p = 0,004$). 30 yaş ve altındaki bireylerin ortalaması (Ort. = 27,04), 40 yaş üstü grubun ortalamasından (Ort. = 31,57) anlamlı şekilde daha düşüktür. Benzer şekilde, 31-35 yaş grubunun puanı da 40 yaş üstü gruptan anlamlı olarak düşüktür. Bu bulgu, yaş ilerledikçe bireylerin kuruma olan sorumluluk ve aidiyet duygularının güçlendiğini düşündürmektedir. Örgütsel Bağlılık Toplam Puanı açısından da yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır ($F = 4,485$; $p = 0,004$). 30 yaş ve altı grubun ortalama puanı 72,31 iken, 36-40 yaş (Ort. = 80,33) ve 40 yaş üstü (Ort. = 80,65) gruplarda bu değer daha yüksektir. Bu durum, ileri yaş grubundaki bireylerin genel olarak kuruma daha güçlü bağlandığını göstermektedir.

Bunun dışında, teknolojik yeniliğe yönelme, risk alma istekliliği, öğrenme istekliliği, geleceğin pazarlarına yönelim, yenilikçilik kültürü, devam bağlılığı, etki-profesyonel saygı, ,sadakat – katkı, lider-üye değişimi gibi diğer değişkenlerde yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)

Değişkenler	Eğitim durumunuz	n	Ort.	ss	F	p	Post Hoc Tukey
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	23,34	4,17			1,2
	Lisans	165	17,85	7,07	8,068	0,000*	1,3
	Yüksek lisans/Doktora	87	18,24	7,11			
Risk Alma İstekliliği	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	21,24	4,34			
	Lisans	165	18,65	5,84	2,567	0,079	
	Yüksek lisans/Doktora	87	19,03	5,77			
Öğrenme İstekliliği	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	17,45	3,54			
	Lisans	165	15,05	4,43	3,969	0,020*	1,2
	Yüksek lisans/Doktora	87	15,33	4,02			
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	17,48	2,64			1,2
	Lisans	165	13,72	4,78	9,198	0,000*	1,3
	Yüksek lisans/Doktora	87	13,66	4,44			
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	79,52	11,99			1,2
	Lisans	165	65,27	20,05	6,975	0,001*	1,3
	Yüksek lisans/Doktora	87	66,26	19,09			
Duygusal Bağlılık	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	32,21	7,13			
	Lisans	165	29,02	6,61	2,915	0,056	
	Yüksek lisans/Doktora	87	29,92	6,67			
Devam Bağlılığı	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	20,34	6,42			1,2
	Lisans	165	16,48	5,11	7,369	0,001*	
	Yüksek lisans/Doktora	87	16,67	4,41			
Normatif Bağlılık	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	34,17	9,52			1,2
	Lisans	165	27,77	8,33	7,525	0,001*	1,3
	Yüksek lisans/Doktora	87	27,68	8,34			
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	86,72	21,36			1,2
	Lisans	165	73,28	17,22	7,469	0,001*	1,3
	Yüksek lisans/Doktora	87	74,26	16,27			

Tablo 7'nin devamı

Etki-Profesyonel Saygı	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	31,90	11,66		
	Lisans	165	31,16	10,13	0,332	0,718
	Yüksek lisans/Doktora	87	30,28	10,75		
Sadakat - Katkı	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	30,38	11,04		
	Lisans	165	29,98	10,46	0,033	0,967
	Yüksek lisans/Doktora	87	30,28	10,20		
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	Lise/2 yıllık yüksekokul	29	62,28	22,26		
	Lisans	165	61,15	20,11	0,079	0,924
	Yüksek lisans/Doktora	87	60,55	20,64		

* $p < 0,05$; ANOVA testi

Bu analizde, bireylerin eğitim düzeylerine göre çeşitli tutum ve eğilimlerinde fark olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmış, anlamlı fark görülen değişkenlerde hangi gruplar arasında fark olduğunu belirlemek amacıyla Post Hoc (Tukey) testi yapılmıştır.

Teknolojik Yeniliğe Yönelme puanları, eğitim düzeyine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir ($F = 8,068$; $p < 0,001$). Bu fark, özellikle lise veya 2 yıllık yüksekokul mezunlarının (Ort. = 23,34) diğer gruplardan daha yüksek puan almasıyla ilgilidir. Lisans (Ort. = 17,85) ve yüksek lisans/doktora mezunları (Ort. = 18,24) ise daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça bireylerin teknolojik yeniliklere yönelme konusunda biraz daha temkinli veya seçici davrandıklarını düşündürülebilir.

Öğrenme İstekliliği açısından da anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($F = 3,969$; $p = 0,020$). Özellikle lise/ön lisans grubundaki bireylerin ortalama puanı (Ort. = 17,45), lisans mezunlarına (Ort. = 15,05) göre daha yüksektir. Bu da daha düşük eğitim düzeyindeki bireylerin öğrenme konusunda daha motive ya da açık olduğunu gösterebilir. Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeni de eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermiştir ($F = 9,198$; $p < 0,001$). Lise/ön lisans grubunun ortalaması (Ort. = 17,48), diğer gruplara göre oldukça yüksektir. Lisans (Ort. = 13,72) ve yüksek lisans/doktora (Ort. = 13,66) grupları bu konuda daha düşük puanlar almıştır. Bu durum, belki de daha az eğitilmiş bireylerin yenilikçi pazarları bir fırsat olarak görmeye daha istekli olduklarını düşündürülebilir. İnovasyon Kültürü

Toplam Puanı da gruplar arasında anlamlı fark göstermektedir ($F = 6,975$; $p = 0,001$). En yüksek ortalama lise/ön lisans grubunda görülmüştür (Ort. = 79,52), bu da onların genel olarak yenilikçi kültüre daha açık olduklarını gösterebilir.

Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık puanlarında da benzer sonuçlar çıkmıştır. Lise/ön lisans grubundaki bireyler, bu iki bağlılık türünde de daha yüksek ortalamaya sahiptir (Devam Bağlılığı Ort. = 20,34; Normatif Bağlılık Ort. = 34,17). Bu da daha düşük eğitim seviyesindeki bireylerin çalıştıkları kuruma daha fazla bağlı hissettiklerini gösterebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Toplam Puanı açısından da gruplar arasında anlamlı bir fark vardır ($F = 7,469$; $p = 0,001$). Lise/ön lisans mezunlarının ortalaması 86,72 ile en yüksek değere sahiptir. Bu bulgu, eğitim seviyesi arttıkça bireylerin kuruma olan genel bağlılık düzeylerinde bir miktar azalma olduğunu düşündürülebilir. Buna karşılık, Etki-Profesyonel Saygı, sadakat-katkı ve lider-üye ilişkileri gibi değişkenlerde eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Bu da bu konularda bireylerin eğitim seviyesinden bağımsız olarak benzer tutumlara sahip olabileceğini düşündürmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 8: Kurumdaki Göreve Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması Değişkenlerin Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Kurumdaki görev	n	Ort	ss	t	P
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	Beyaz yaka	243	18,07	6,99	-	0,002*
	Mavi yaka	36	21,86	6,26	3,341	
Risk Alma İstekliliği	Beyaz yaka	243	18,85	5,62	-	0,124
	Mavi yaka	36	20,42	6,11	1,545	
Öğrenme İstekliliği	Beyaz yaka	243	15,26	4,13	-	0,128
	Mavi yaka	36	16,42	4,92	1,525	
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	Beyaz yaka	243	13,88	4,56	-	0,032*
	Mavi yaka	36	15,64	4,77	2,152	
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	Beyaz yaka	243	66,05	19,13	-	0,017*
	Mavi yaka	36	74,33	19,99	2,410	
Duygusal Bağlılık	Beyaz yaka	243	29,45	6,65	-	0,184
	Mavi yaka	36	31,06	7,29	1,333	
Devam Bağlılığı	Beyaz yaka	243	16,68	4,84	-	0,104
	Mavi yaka	36	18,64	6,82	1,662	
Normatif Bağlılık	Beyaz yaka	243	27,93	8,26	-	0,041*
	Mavi yaka	36	31,75	10,40	2,110	
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	Beyaz yaka	243	74,06	16,76	-	0,070
	Mavi yaka	36	81,44	22,92	1,861	
Etki-Profesyonel Saygı	Beyaz yaka	243	30,98	10,16	-	0,898
	Mavi yaka	36	31,22	12,31	0,128	
Sadakat - Katkı	Beyaz yaka	243	30,19	10,19	-	0,895
	Mavi yaka	36	29,94	11,71	0,132	

Tablo 8'in devamı

Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	Beyaz yaka	243	61,17	19,89	0,002	0,999
	Mavi yaka	36	61,17	23,69		

*p<0,05; t testi

Bu araştırmada, kurumda görev türüne (beyaz yaka – mavi yaka) göre çeşitli psikolojik ve örgütsel değişkenlerde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Teknolojik Yeniliğe Yönelme değişkeninde görev türüne göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t = -3,341$, $p = 0,002$). Beyaz yaka çalışanların ortalaması 18,07 ($ss = 6,99$), mavi yaka çalışanların ortalaması ise 21,86 ($ss = 6,26$) olarak hesaplanmıştır. Mavi yaka grubunun daha yüksek ortalamaya sahip olması, bu grubun teknolojik gelişmelere ve yenilikçi uygulamalara daha fazla ilgi duyduğunu ve bu alanlara yönelme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeninde de görev türüne göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($t = -2,152$, $p = 0,032$). Beyaz yaka çalışanların ortalaması 13,88 ($ss = 4,56$) iken, mavi yaka çalışanların ortalaması 15,64 ($ss = 4,77$) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, mavi yaka çalışanların gelecekteki pazar eğilimlerine daha duyarlı olabileceklerini ve yenilikçi pazar fırsatlarına karşı daha ilgili olduklarını göstermektedir. İnovasyon Kültürü Ölçek Toplam puanlarında da gruplar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($t = -2,410$, $p = 0,017$). Beyaz yaka grubunun ortalaması 66,05 ($ss = 19,13$), mavi yaka grubunun ortalaması ise 74,33 ($ss = 19,99$) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, mavi yaka çalışanların kurumda yenilikçi bir kültürü daha fazla hissettiklerini ya da daha yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Normatif Bağlılık değişkeninde de anlamlı bir fark saptanmıştır ($t = -2,110$, $p = 0,041$). Beyaz yaka çalışanların ortalaması 27,93 ($ss = 8,26$), mavi yaka çalışanların ortalaması ise 31,75 ($ss = 10,40$) olarak bulunmuştur. Mavi yaka grubunun daha yüksek normatif bağlılık puanına sahip olması, bu çalışanların kuruma karşı daha yüksek düzeyde görev ve yükümlülük duygusu hissettiklerini göstermektedir. Risk Alma İstekliliği, Öğrenme İstekliliği, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı, Etki-Profesyonel Saygı, Sadakat - Katkı ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği değişkenlerinde görev türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlar, beyaz

yaka ve mavi yaka çalışanların söz konusu değişkenlerde benzer düzeyde değerlendirmelere sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 9: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc Sonuçları)

Değişkenler	Kurumda çalışma süresi	n	Ort.	ss	F	p	Post Hoc Tukey
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	5 yıl ve daha az	174	18,06	7,04	3,133	0,045*	1<3
	5-10 yıl	53	17,92	7,43			
	10 yıldan fazla	54	20,67	6,20			
Risk Alma İstekliliği	5 yıl ve daha az	174	18,97	5,74	2,136	0,120	
	5-10 yıl	53	18,00	6,34			
	10 yıldan fazla	54	20,26	4,77			
Öğrenme İstekliliği	5 yıl ve daha az	174	15,29	4,34	3,352	0,036*	2<3
	5-10 yıl	53	14,49	4,57			
	10 yıldan fazla	54	16,57	3,46			
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	5 yıl ve daha az	174	14,12	4,57	3,884	0,022*	2<3
	5-10 yıl	53	12,79	4,99			
	10 yıldan fazla	54	15,26	4,21			
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	5 yıl ve daha az	174	66,45	19,63	3,491	0,032*	2<3
	5-10 yıl	53	63,21	21,24			
	10 yıldan fazla	54	72,76	16,03			
Duygusal Bağlılık	5 yıl ve daha az	174	28,46	6,96	8,880	0,000*	1<3
	5-10 yıl	53	30,40	6,44			
	10 yıldan fazla	54	32,65	5,10			
Devam Bağlılığı	5 yıl ve daha az	174	16,52	5,26	3,485	0,032*	1<3
	5-10 yıl	53	16,62	4,90			
	10 yıldan fazla	54	18,59	4,88			
Normatif Bağlılık	5 yıl ve daha az	174	27,29	8,40	6,395	0,002*	1<3
	5-10 yıl	53	28,38	9,34			
	10 yıldan fazla	54	32,02	7,89			
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	5 yıl ve daha az	174	72,27	17,98	8,285	0,000*	1<3
	5-10 yıl	53	75,40	17,80			
	10 yıldan fazla	54	83,26	14,59			
Etki-Profesyonel Saygı	5 yıl ve daha az	174	31,01	10,27	0,902	0,407	
	5-10 yıl	53	29,53	11,79			
	10 yıldan fazla	54	32,24	9,68			
Sadakat - Katkı	5 yıl ve daha az	174	29,89	10,25	2,211	0,112	
	5-10 yıl	53	28,42	11,85			
	10 yıldan fazla	54	32,52	9,04			
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	5 yıl ve daha az	174	60,89	20,05	1,513	0,222	
	5-10 yıl	53	57,94	23,25			
	10 yıldan fazla	54	64,76	18,42			

*p<0,05; ANOVA testi

Bu analizde bireylerin kurumda ne kadar süredir çalıştıklarına göre çeşitli tutum ve eğilimlerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Tek Yönlü

ANOVA testi uygulanmış ve anlamlı fark bulunan değişkenler için Post Hoc Tukey testiyle gruplar arasındaki farklar detaylandırılmıştır.

Teknolojik Yeniliğe Yönelme değişkeni, çalışma süresine göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir ($F = 3,133$; $p = 0,045$). Ortalama puanlar incelendiğinde, 10 yıldan fazla çalışanların ortalaması 20,67 ile en yüksek değere sahiptir. 5 yıl ve daha az çalışanların ortalaması 18,06, 5-10 yıl çalışanları ise 17,92'dir. Bu sonuç, kurumdaki deneyim süresi arttıkça teknolojik yeniliklere olan ilginin de arttığını göstermektedir. Öğrenme İstekliliği değişkeni de anlamlı farklılık göstermiştir ($F = 3,352$; $p = 0,036$). En yüksek ortalama puan 10 yıldan fazla çalışan gruptadır (Ort. = 16,57). En düşük değer ise 5-10 yıl çalışanlarda görülmüştür (Ort. = 14,49). Post Hoc sonuçlarına göre, bu iki grup arasında anlamlı fark vardır. Bu, uzun süre çalışan bireylerin öğrenme konusuna daha açık olduklarını düşündürülebilir. Geleceğin Pazarlarına Yönelim puanları da anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ($F = 3,884$; $p = 0,022$). 10 yıldan fazla çalışanlar bu konuda daha yüksek ortalama puana sahiptir (Ort. = 15,26), en düşük ortalama ise 5-10 yıl çalışanlarda görülmüştür (Ort. = 12,79). Post Hoc testine göre, 5-10 yıl çalışanlarla 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında fark anlamlıdır. Bu bulgu, deneyim arttıkça geleceğe yönelik vizyonun da arttığını göstermektedir. İnovasyon Kültürü Toplam Puanı açısından da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F = 3,491$; $p = 0,032$). 10 yıldan fazla çalışanların ortalaması 72,76 ile diğer gruplardan yüksektir. Bu durum, kurumdaki kıdem süresi arttıkça çalışanların yenilikçilik kültürünü daha çok benimsediğini düşündürmektedir.

Duygusal Bağlılık değişkeninde fark oldukça belirgindir ($F = 8,880$; $p = 0,000$). En yüksek duygusal bağlılık 10 yıldan fazla çalışan gruptadır (Ort. = 32,65). En düşük bağlılık ise 5 yıl ve daha az çalışan grubundadır (Ort. = 28,46). Post Hoc analiz, 5 yıldan az çalışanlarla 10 yıldan fazla çalışanlar arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Yani çalışan kurumda ne kadar uzun süre kalırsa, kuruma duygusal olarak bağlanma eğilimi o kadar artmaktadır. Devam Bağlılığı açısından da anlamlı farklılık vardır ($F = 3,485$; $p = 0,032$). 10 yıldan fazla çalışanların ortalaması (18,59), diğer iki gruba kıyasla daha yüksektir. Post Hoc sonuçları, bu grubun özellikle 5 yıldan az çalışanlara göre anlamlı şekilde daha bağlı olduğunu göstermektedir. Normatif Bağlılık değişkeninde de fark anlamlıdır ($F = 6,395$; $p = 0,002$). 10 yıldan fazla çalışanların ortalaması 32,02 ile en yüksektir. Bu durum, uzun

süre çalışan bireylerin kuruma karşı daha fazla sorumluluk hissettiklerini ve “kuruma borçlu hissetme” eğilimlerinin arttığını düşündürmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı da anlamlı şekilde farklılık göstermektedir ($F = 8,285$; $p = 0,000$). 10 yıldan fazla çalışan bireyler 83,26 ortalama puana sahipken, 5 yıl ve daha az çalışanların ortalaması 72,27’dir. Bu bulgu, örgütsel bağlılığın deneyim süresiyle doğru orantılı olarak arttığını göstermektedir.

Buna karşılık, risk alma istekliliği, Etki-Profesyonel Saygı, sadakat - katkı ve lider-üye değişimi gibi değişkenlerde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

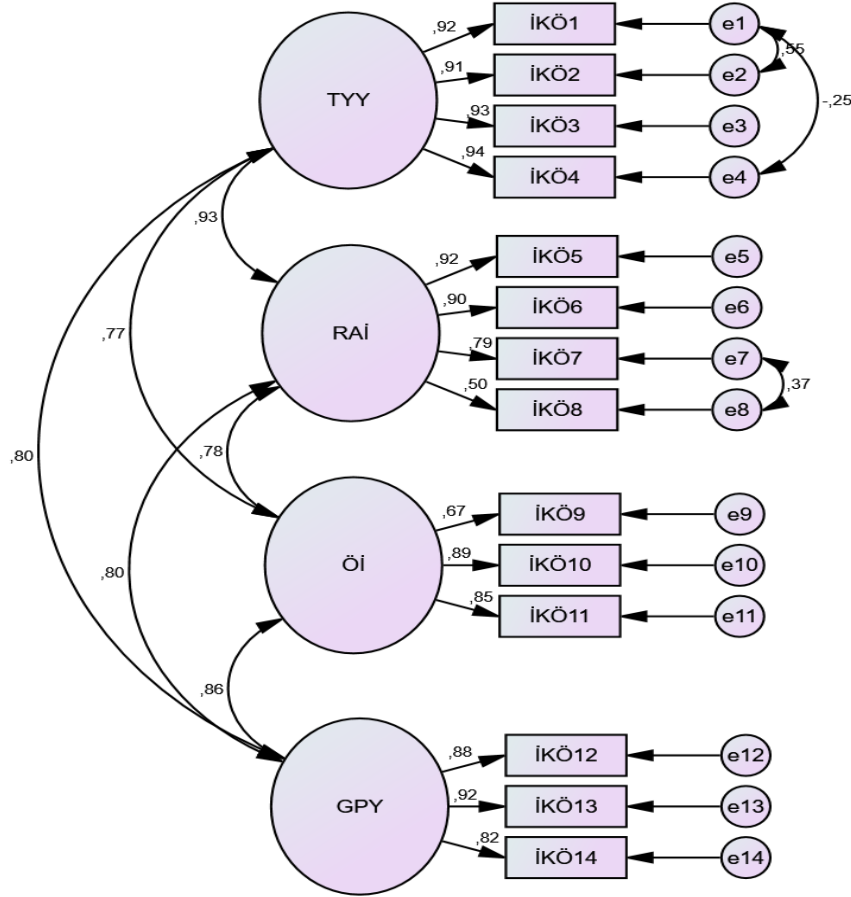
Çalışmada DFA analizi yapabilmek için AMOS 21.0 programı kullanılmış ve faktör yapıları incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlamaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanmaktadır (Sümer 2000).

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları Ki-Kare Uyum Testi (Chi-SquareGoodness), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA) (Cole 1987; Sümer 2000).

Tablo 10: İnovasyon Kültürü Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,732
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,913
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,866
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,971
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,079

Bu çalışmada, İnovasyon Kültürü ölçeğinin DFA ile yapı geçerliliği test edilmiş ve modelin uyum düzeyi genel olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Ki-kare uyum iyiliği oranı ($\chi^2/sd = 2,732$), CFI (0,971) ve RMSEA (0,079) değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde yer almaktadır. GFI (0,913) ve AGFI (0,866) indeksleri de kabul edilebilir uyumu karşılamakta olup, modelin genel olarak tatmin edici bir uyum sunduğu görülmektedir.

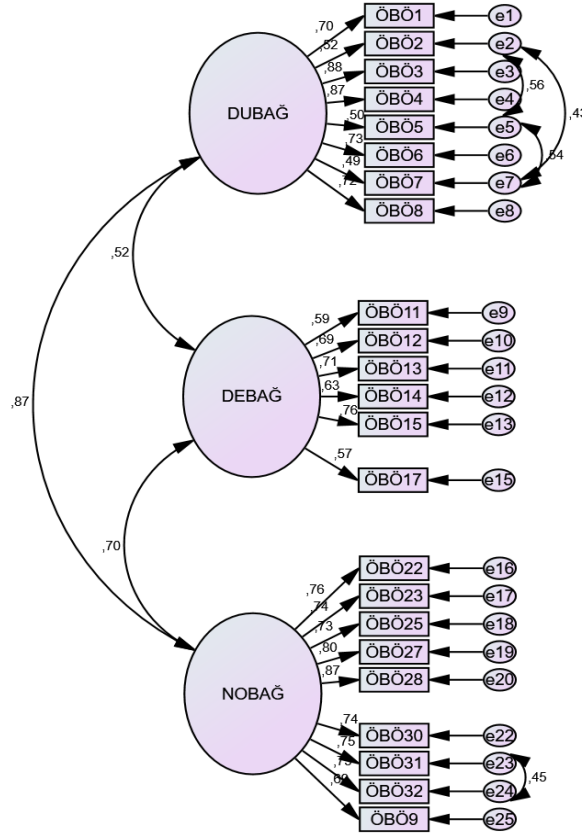
**Şekil 2:**DFA Diagramı

*TYY=Teknolojik Yeniliğe Yönelme - RAİ= Risk Alma İstekliliği - Öİ= Öğrenme İstekliliği- GPY= Geleceğin Pazarlarına Yönelim

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	2,610
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,851
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,815
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,910
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,076

Bu çalışmada, Örgütsel Bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapı geçerliliği test edilmiş ve modelin uyum düzeyi genel olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Ki-kare uyum iyiliği oranı ($\chi^2/sd = 2,610$), CFI (0,910) ve RMSEA (0,076) değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer alırken, GFI (0,851) ve AGFI (0,815) indeksleri kabul edilebilir eşiklerin altında kalmıştır. Analiz sürecinde, faktör yükleri düşük olduğu için Madde 16 ve Madde 29 ölçme modelinden çıkarılmıştır. Bu müdahale sonrasında modelin yapısal geçerliliği güçlenmiş ve genel uyum göstergelerinde iyileşme sağlanmıştır.

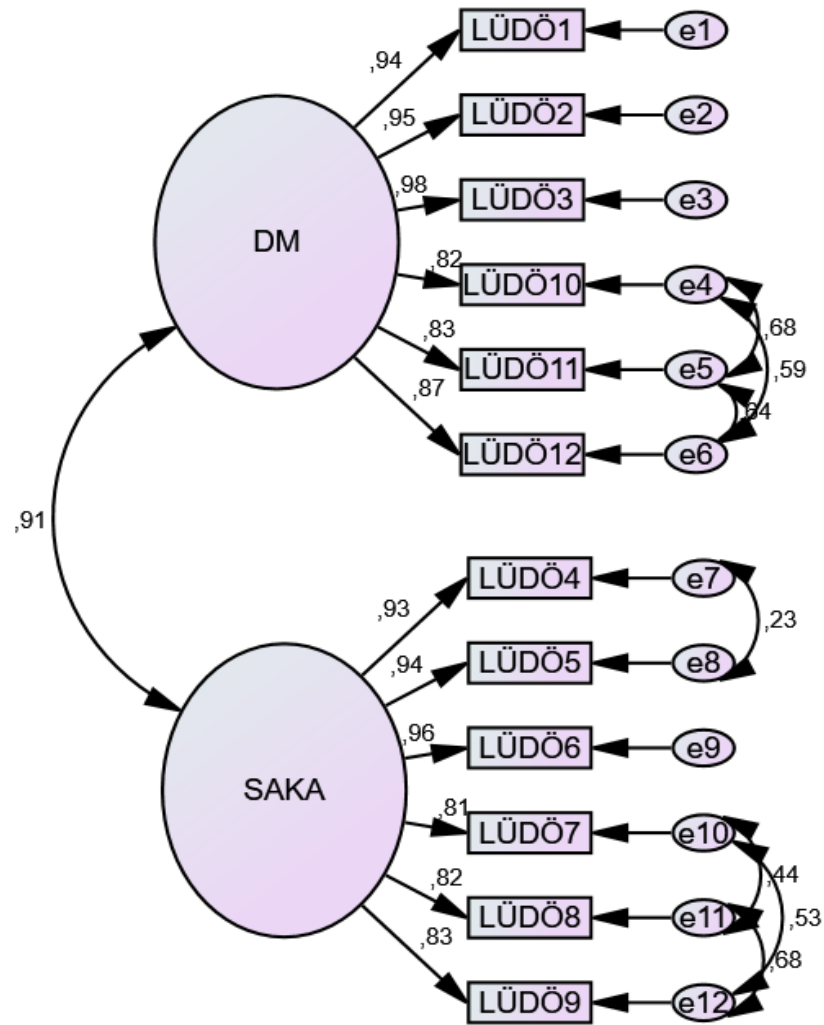
**Şekil 3: DFA Diagramı**

*DUBAĞ: Duygusal Bağlılık - DEBAĞ: Devam Bağlılığı - NOBAĞ: Normatif Bağlılık

Tablo 12: Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Faktörlerine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan
X^2/sd	≤ 3	≤ 5	4,321
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	0,913
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	0,852
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$	0,971
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,109

Bu çalışmada, Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen uyum indekslerinden $X^2/sd = 4,321$, $GFI = 0,913$, $AGFI = 0,852$ ve $CFI = 0,971$ olup, bu değerler kabul edilebilir uyum düzeyindedir. Ancak RMSEA değeri 0,109 ile kabul edilebilir sınırın üzerinde kalmıştır.

**Şekil 4:** DFA Diagramı

*DM: Etki-Profesyonel Saygı *SAKA: Sadakat- Katkı

Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

		Teknolojik Yeniliğe Yönelme	Risk Alma İstekliliği	Öğrenme İstekliliği	Geleceğin Pazarlarına Yönelim	İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	Etki- Profesyonel Saygı	Sadakat - Katkı	Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği
Teknolojik Yeniliğe Yönelme	r	1											
	p												
Risk Alma İstekliliği	r	,818**	1										
	p	0,000											
Öğrenme İstekliliği	r	,702**	,716**	1									
	p	0,000	0,000										
Geleceğin Pazarlarına Yönelim	r	,741**	,707**	,763**	1								
	p	0,000	0,000	0,000									
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	r	,930**	,912**	,863**	,879**	1							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Duygusal Bağlılık	r	,538**	,451**	,474**	,505**	,550**	1						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
Devam Bağlılığı	r	,361**	,294**	,318**	,374**	,374**	,402**	1					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Normatif Bağlılık	r	,517**	,405**	,488**	,517**	,534**	,748**	,612**	1				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı	r	,560**	,453**	,509**	,551**	,577**	,858**	,740**	,947**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Etki-Profesyonel Saygı	r	,384**	,403**	,453**	,429**	,458**	,433**	,313**	,488**	,492**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Sadakat – Katkı	r	,403**	,422**	,452**	,463**	,478**	,457**	,356**	,538**	,538**	,918**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	r	,402**	,421**	,462**	,455**	,477**	,455**	,342**	,524**	,526**	,979**	,979**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Pearson korelasyon testi

Teknolojik Yeniliğe Yönelme değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, Risk Alma İstekliliği ($r = 0,818$; $p < 0,001$) ve İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ($r = 0,930$; $p < 0,001$) ile pozitif yönde çok kuvvetli ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, teknolojik yeniliklere açık olan bireylerin aynı zamanda risk almaya daha yatkın olduklarını ve genel yenilikçilik kültürünü daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Öğrenme İstekliliği ($r = 0,702$; $p < 0,001$) ve Geleceğin Pazarlarına Yönelim ($r = 0,741$; $p < 0,001$) ile pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler saptanmıştır. Yani, teknolojik yeniliğe daha açık olan bireyler öğrenmeye daha istekli olup gelecekteki pazar fırsatlarına daha fazla yönelmektedir. Ayrıca, Duygusal Bağlılık ($r = 0,538$; $p < 0,001$), Normatif Bağlılık ($r = 0,517$; $p < 0,001$) ve Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ($r = 0,560$; $p < 0,001$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, teknolojik yeniliklere yatkın bireylerin işlerine ve kurumlarına daha fazla duygusal ve normatif bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, Devam Bağlılığı ($r = 0,361$; $p < 0,001$), Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,384$; $p < 0,001$), Sadakat - Katkı ($r = 0,403$; $p < 0,001$) ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,402$; $p < 0,001$) ile de pozitif yönlü orta kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Bu durum, teknolojik yeniliğe açıklığın hem mesleki sadakat hem de lider-üye ilişkileri açısından olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Risk Alma İstekliliği değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en güçlü ilişki İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ile görülmüş olup, aralarında pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,912$; $p < 0,001$). Bu durum, risk alma eğilimi yüksek olan bireylerin aynı zamanda yenilikçi bir kültürü daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca, Öğrenme İstekliliği ($r = 0,716$; $p < 0,001$) ve Geleceğin Pazarlarına Yönelim ($r = 0,707$; $p < 0,001$) ile pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler mevcuttur. Bu bulgular, risk almaya istekli bireylerin öğrenmeye açık olduklarını ve pazarın geleceğine daha çok odaklandıklarını göstermektedir. Diğer yandan, Duygusal Bağlılık ($r = 0,451$; $p < 0,001$), Normatif Bağlılık ($r = 0,405$; $p < 0,001$), Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ($r = 0,453$; $p < 0,001$), Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,403$; $p < 0,001$), Sadakat - Katkı ($r = 0,422$; $p < 0,001$) ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,421$; $p < 0,001$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli ilişkiler bulunmuştur. Bu, risk alma eğilimi yüksek olan

bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de genel olarak daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Öğrenme İstekliliği değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, çok kuvvetli ilişki İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ile gözlemlenmiştir ($r = 0,863$; $p < 0,001$). Bu bulgu, öğrenmeye açık bireylerin aynı zamanda yenilikçi bir kültürü güçlü biçimde benimsediğini göstermektedir ve aralarındaki ilişki pozitif yönlü çok kuvvetlidir. Ayrıca Geleceğin Pazarlarına Yönelim ile pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki vardır ($r = 0,763$; $p < 0,001$), bu da öğrenmeye istekli bireylerin geleceğe yönelik stratejik düşünme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, Duygusal Bağlılık ($r = 0,474$), Normatif Bağlılık ($r = 0,488$), Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ($r = 0,509$), Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,453$), Sadakat - Katkı ($r = 0,452$) ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,462$) ile pozitif yönlü orta kuvvetli ilişkiler bulunmuştur (tüm p değerleri $< 0,001$). Bu sonuçlar, öğrenmeye istekli bireylerin aynı zamanda örgütlerine karşı daha bağlı olduklarını ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde daha olumlu deneyimler yaşadıklarını göstermektedir. Devam Bağlılığı ile ilişki ($r = 0,318$; $p < 0,001$) pozitif yönlü orta kuvvette bir ilişkidir. Bu da öğrenmeye istekli bireylerin, kurumda kalmaya yönelik devam bağlılıklarının bir ölçüde daha fazla olduğunu göstermektedir.

Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek korelasyon değeri İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ile bulunmuştur ($r = 0,879$; $p < 0,001$). Bu sonuç, geleceğe yönelik stratejik düşünen bireylerin aynı zamanda yenilikçi bir örgüt kültürünü çok kuvvetli şekilde benimsediğini göstermektedir. Aralarındaki ilişki pozitif yönlü ve çok kuvvetlidir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ($r = 0,551$), Normatif Bağlılık ($r = 0,517$) ve Duygusal Bağlılık ($r = 0,505$) ile pozitif yönlü orta kuvvette ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, geleceğin pazarlarına odaklanan bireylerin kurumlarına daha bağlı, özellikle duygusal ve normatif anlamda daha sorumluluk sahibi olduklarını göstermektedir. Bunun yanında, Sadakat - Katkı ($r = 0,463$), Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,455$) ve Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,429$) ile de pozitif yönlü orta kuvvette ilişkiler gözlemlenmiştir. Bu durum, geleceği düşünen bireylerin hem liderleriyle olan ilişkilerinde hem de mesleki katkı ve sadakat anlamında güçlü bağlar geliştirdiğini göstermektedir. Devam Bağlılığı ($r = 0,374$) ile olan ilişki de pozitif

yönlü olup orta kuvvette bir düzeydedir; yani geleceğe yönelen bireylerin kurumda kalma eğilimleri de belirli ölçüde yüksektir.

İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek korelasyon değeri Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ile gözlemlenmiştir ($r = 0,577$; $p < 0,001$). Bu sonuç, yenilikçi bir kültürü benimseyen bireylerin kuruma olan bağlılıklarının da daha yüksek olduğunu göstermekte ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta kuvvette olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Duygusal Bağlılık ($r = 0,550$) ve Normatif Bağlılık ($r = 0,534$) ile de pozitif yönlü orta kuvvette ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, yenilikçilik odaklı bireylerin kuruma karşı hem duygusal bağ hissettiklerini hem de etik ve sorumluluk temelli bağlılık geliştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca, Sadakat - Katkı ($r = 0,478$), Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,477$) ve Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,458$) ile de pozitif yönlü orta kuvvette ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlar, yenilikçilik kültürünü benimseyen bireylerin hem liderleriyle olan ilişkilerinde daha sağlıklı etkileşim kurduklarını hem de mesleki sadakatlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Devam Bağlılığı ($r = 0,374$) ile olan ilişki de pozitif yönlü ve orta kuvvette olup, inovatif bireylerin kurumda kalma eğilimlerinin bir ölçüde güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Duygusal Bağlılık değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişki Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ile gözlemlenmiştir ($r = 0,858$; $p < 0,001$). Bu sonuç, duygusal olarak kurumuna bağlı bireylerin aynı zamanda genel örgütsel bağlılıklarının da çok yüksek olduğunu göstermektedir ve bu ilişki pozitif yönlü çok kuvvetlidir. Ayrıca Normatif Bağlılık ile de çok güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,748$; $p < 0,001$); bu durum, kuruma duyulan duygusal bağlılık ile bireyin görev ve sorumluluk bilinciyle bağlı olmasının yüksek düzeyde birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Diğer yandan, Sadakat - Katkı ($r = 0,457$), Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,455$), Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,433$) ve Devam Bağlılığı ($r = 0,402$) ile olan ilişkiler pozitif yönlü ve orta kuvvette olup, duygusal bağlılığı yüksek bireylerin liderleriyle olan ilişkilerinin daha olumlu, kurumda kalmaya dair istekliliklerinin daha fazla ve mesleki saygılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar genel olarak, bireylerin kuruma duyduğu duygusal bağlılık ile örgütsel sadakat, liderle olan ilişki kalitesi ve genel bağlılık yapısı arasında anlamlı ve güçlü bir bağ bulunduğunu göstermektedir.

Devam Bağlılığı değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişki Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ile gözlemlenmiştir ($r = 0,740$; $p < 0,001$). Bu bulgu, bireylerin kuruma kalma zorunluluğu hissettiklerinde genel örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olduğunu göstermektedir ve bu ilişki pozitif yönlü kuvvetlidir. Ayrıca, Normatif Bağlılık ile olan ilişki de oldukça yüksektir ($r = 0,612$; $p < 0,001$) ve bu da bireylerin kuruma zorunluluktan bağlı hissettiklerinde aynı zamanda görev ve sorumluluk bilinciyle de hareket ettiklerini göstermektedir; ilişki pozitif yönlü kuvvetlidir. Diğer yandan, Sadakat - Katkı ($r = 0,356$), Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,342$) ve Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,313$) ile olan ilişkiler pozitif yönlü orta kuvvettedir. Bu bulgular, devam bağlılığı yüksek olan bireylerin sadakat duygusu, yöneticileriyle olan ilişkileri ve mesleki saygılarıyla da anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Normatif Bağlılık değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en güçlü ilişki Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı ile gözlemlenmiştir ($r = 0,947$; $p < 0,001$). Bu değer, pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkiyi ifade eder ve kuruma karşı görev ve sorumluluk hissiyle bağlı olan bireylerin genel örgütsel bağlılıklarının da çok yüksek düzeyde olduğunu gösterir. Bunun yanında, Sadakat - Katkı ($r = 0,538$), Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,524$) ve Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,488$) ile olan ilişkiler pozitif yönlü orta kuvvettedir. Bu da normatif bağlılığı yüksek bireylerin işlerine daha sadık, yöneticileriyle daha etkili ilişkiler içinde olduklarını ve mesleki saygı algılarının da daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçek Toplamı değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en yüksek ilişki Sadakat - Katkı ($r = 0,538$; $p < 0,001$) ile görülmüştür ve bu ilişki pozitif yönlü orta kuvvettedir. Bu bulgu, kuruma genel olarak bağlılığı yüksek olan bireylerin aynı zamanda iş yerlerine sadakat göstermeye ve katkıda bulunmaya da daha istekli olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ($r = 0,526$; $p < 0,001$), Etki-Profesyonel Saygı ($r = 0,492$; $p < 0,001$) değişkenleriyle de pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.

Etki-Profesyonel Saygı değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en yüksek ilişki Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ile gözlemlenmiştir ($r = 0,979$; $p < 0,001$). Bu ilişki pozitif yönlü ve çok kuvvetlidir, bu

da çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri güçlendikçe mesleklerine olan saygılarının da çok güçlü şekilde arttığını göstermektedir. Benzer şekilde, Sadakat - Katkı değişkeniyle de pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,918$; $p < 0,001$). Bu sonuç, mesleki saygısı yüksek bireylerin kuruma daha sadık olduğunu ve katkı sağlamaya istekli olduklarını ortaya koymaktadır.

Sadakat - Katkı değişkeni ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, en güçlü ilişki Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği ile gözlemlenmiştir ($r = 0,979$; $p < 0,001$). Bu ilişki pozitif yönlü ve çok kuvvetlidir, bu da çalışanların yöneticileriyle kurdukları kaliteli ilişkilerin, kuruma olan sadakatlerini ve katkı sağlama isteklerini büyük ölçüde artırdığını göstermektedir.



BÖLÜM VII

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölüm araştırma sorularına göre söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için yürütülen istatistiksel analizleri sunmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyini açıklayan değişkenlerin belirlenmesi ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişiminin alt boyutlarının, yenilikçilik kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizleri, IBM SPSS 26.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşamada (Ana Etki Modeli), lider-üye değişimi alt boyutları (Etki – Profesyonel Saygı ve Sadakat – Katkı) ile İnovasyon Kültürü ölçeği ya da alt boyutlarından biri birlikte modele dâhil edilmiştir. Bu aşamada, bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkileri test edilmiştir. İkinci aşamada (etkileşim modeli) ise, düzenleyici değişken ile İnovasyon Kültürü alt boyutları arasında oluşturulan çarpım terimleri (etkileşim terimleri) modele eklenmiştir. Bu sayede, lider-üye etkileşiminin yenilikçilik kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir.

Her bir modele ilişkin olarak, modelin açıklayıcılık düzeyini gösteren R^2 ve düzeltilmiş R^2 değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, modelin genel anlamlılığını değerlendirmek amacıyla varyans analizine (ANOVA) dayalı F ve p değerlerine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra, her bir bağımsız değişkenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere regresyon katsayıları (β), standartlaştırılmış beta katsayıları ile birlikte t ve p değerleri raporlanmıştır. Ayrıca her modelin ikinci aşamasında hesaplanan ΔR^2 (R^2 değişim katsayısı) aracılığıyla, etkileşim terimlerinin modele anlamlı bir katkı sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi olarak $p < .05$ kriteri esas alınmıştır.

Tablo 14: İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği Değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri

1. Adım	ANOVA					Katsayı		
	R2	Adj. R2	R2	F	P	Beta	t	p
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı	0,414	0,409	0,414	98,086	0,000	0,422	8,065	0,000
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği						0,325	6,210	0,000
2. Adım								
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı						0,070	0,558	0,578
Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği	0,433	0,427	0,019	70,543	0,000	-0,065	-0,474	0,636
İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı*Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği						0,652	3,078	0,002

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler olarak çok boyutlu lider-üye değişimi ve yenilikçilik kültürü değişkenleri ele alınmış; ayrıca Çok Boyutlu Lider-Üye Değişiminin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolü incelenmiştir. Analiz, hiyerarşik regresyon yöntemi ile iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada temel etkiler (ana etkiler) test edilmiş, ikinci aşamada ise etkileşim terimi modele dahil edilerek düzenleyici etki analiz edilmiştir.

Birinci modelde, İnovasyon Kültürü Ölçek Toplamı ve Çok Boyutlu Lider-Üye Değişim Ölçeği değişkenlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri test edilmiştir. Model anlamlı bulunmuştur, $F = 98,086$, $p < .001$. Bu modelde yer alan değişkenler, örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam varyansın %41,4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = .414$, Düzeltilmiş $R^2 = .409$). Regresyon katsayılarına göre, İnovasyon Kültürü değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta = .422$, $t = 8.065$, $p < .001$). Benzer şekilde, Lider-Üye Değişim Düzeyi de örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir belirleyici unsur olarak çıkmıştır ($\beta = .325$, $t = 6.210$, $p < .001$). Bu bulgular, örgütsel bağlılık

düzeyinin hem yenilikçi bir kültür hem de olumlu lider-üye ilişkileri tarafından desteklendiğini göstermektedir.

İkinci aşamada modele etkileşim terimi (İnovasyon Kültürü × Lider-Üye Değişimi) eklenmiştir. Modelin genel anlamlılığı korunmuş olup, açıklanan varyans oranı artmıştır ($R^2 = .433$, Düzeltilmiş $R^2 = .427$). Etkileşim teriminin modele katkısı anlamlı bulunmuştur ($\Delta R^2 = .019$), $F(3, N-4) = 70,543$, $p < .001$. Bu aşamada, İnovasyon Kültürü'nün doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = .070$, $t = 0.558$, $p = .578$). Aynı şekilde, Lider-Üye Değişim Ölçeği'nin de ana etkisi bu adımda anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -.065$, $t = -0.474$, $p = .636$). Ancak etkileşim terimi anlamlı ve pozitif yönde bulunmuştur ($\beta = .652$, $t = 3.078$, $p = .002$).

Bu sonuç, yenilikçilik kültürü düzeyi yükseldikçe, lider-üye değişim ilişkisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yenilikçilik kültürü örgüt içinde yüksekse, çalışanların liderleriyle kurdukları güçlü ilişkiler, örgütsel bağlılıklarını daha fazla artırmaktadır. Elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın hem lider-üye etkileşimi hem de inovatif kültürel özelliklerden etkilendiğini ve bu iki değişkenin birlikte ele alınmasının örgütsel bağlılık düzeyini daha iyi açıkladığını ortaya koymaktadır. Özellikle etkileşim teriminin anlamlılığı, Çok Boyutlu Lider-Üye Değişiminin bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiğini doğrulamaktadır.

Tablo 15: Teknolojik Yeniliğe Yönelme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü

	ANOVA					Katsayı		
	R2	Adj. R2	Delta R2	F	p	Beta	t	p
1. Adım								
Teknolojik Yeniliğe Yönelme						0,410	8,269	0,000
Etki - Profesyonel Saygı	0,430	0,424	0,430	69,744	0,000	-0,050	-0,438	0,662
Sadakat - Katkı						0,419	3,631	0,000
2. Adım								
Teknolojik Yeniliğe Yönelme						0,044	0,316	0,753
Etki - Profesyonel Saygı	0,447	0,437	0,017	44,452	0,000	-0,168	-0,599	0,550
Sadakat - Katkı						0,245	0,885	0,377

Tablo 15'in devamı

Teknolojik Yeniliğe

Yönelme*Etki -

0,233 0,470 0,639

Profesyonel Saygı

Teknolojik Yeniliğe

Yönelme*Sadakat -

0,334 0,692 0,490

Katkı

Bu modelde, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelemek amacıyla bağımsız değişken olarak Teknolojik Yeniliğe Yönelme alınmıştır. Ayrıca, Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat – Katkının bu ilişkideki düzenleyici rolü etkileşim terimleri üzerinden test edilmiştir. İkinci adımda ise bu değişkenlerin etkileşim terimleri modele dâhil edilerek düzenleyici etkiler test edilmiştir. Analiz hiyerarşik regresyon yöntemi ile yürütülmüştür.

Birinci aşamada, örgütsel bağlılık üzerindeki temel etkiler incelenmiştir. Model anlamlı bulunmuştur, $F = 69,744$, $p < .001$. Modelin açıklayıcılığı yüksektir ($R^2 = .430$, Düzeltilmiş $R^2 = .424$). Regresyon katsayıları incelendiğinde, Teknolojik Yeniliğe Yönelme değişkeni örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde pozitif yönde bir etkiye sahip olup ($\beta = .410$, $t = 8.269$, $p < .001$), bu sonuç teknoloji odaklı yenilikçilik kültürünün örgüt içi bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Etki - Profesyonel Saygı alt boyutu örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir ($\beta = -.050$, $t = -0.438$, $p = .662$). Buna karşın, Sadakat - Katkı alt boyutu anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olarak bulunmuştur ($\beta = .419$, $t = 3.631$, $p < .001$). Bu bulgu, liderin sadakat ve katkı boyutunda gösterdiği etkileşimin örgütsel bağlılığı artırdığını göstermektedir.

İkinci aşamada modele etkileşim terimleri dahil edilerek düzenleyici etkiler test edilmiştir. Modelin genel anlamlılığı korunmuştur; $F = 44,452$, $p < .001$. Ancak, modelin açıklanan varyans oranındaki artış sınırlı düzeyde kalmıştır ($\Delta R^2 = .017$). Bu aşamada, Teknolojik Yeniliğe Yönelme değişkeninin etkisi anlamını yitirmiştir ($\beta = .044$, $t = 0.316$, $p = .753$). Aynı şekilde, Etki - Profesyonel Saygı ($\beta = -.168$, $t = -0.599$, $p = .550$) ve Sadakat - Katkı ($\beta = .245$, $t = 0.885$, $p = .377$) alt boyutlarının ana etkileri de anlamlı değildir. Etkileşim terimleri incelendiğinde Teknolojik Yeniliğe Yönelme $\times$ Etki - Profesyonel Saygı etkileşimi anlamlı değildir ($\beta = .233$, $t = 0.470$, $p = .639$). Teknolojik Yeniliğe Yönelme $\times$ Sadakat - Katkı etkileşimi de anlamlı

bulunmamıştır ($\beta = .334$, $t = 0.692$, $p = .490$). Bu bulgular, Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkı değişkenlerinin teknolojik yeniliğe yönelme değişkeni ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamadığını göstermektedir.

Tablo 16: Risk Alma İstekliliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü

1. Adım	ANOVA					Katsayı		
	R ²	Adj. R ²	Delta R ²	F	p	Beta	t	p
Risk Alma İstekliliği						0,275	5,153	0,000
Etki - Profesyonel Saygı	0,352	0,345	0,352	50,115	0,000	-0,041	-0,335	0,738
Sadakat - Katkı						0,460	3,731	0,000
2. Adım								
Risk Alma İstekliliği						-0,004	-0,034	0,973
Etki - Profesyonel Saygı						-0,222	-0,549	0,583
Sadakat - Katkı						0,326	0,823	0,411
Risk Alma İstekliliği*Etki - Profesyonel Saygı	0,365	0,353	0,013	31,551	0,000	0,301	0,484	0,629
Risk Alma İstekliliği*Sadakat - Katkı						0,211	0,349	0,727

Bu modelde, örgütsel bağlılık düzeyinin belirlenmesinde risk alma istekliliği ve lider-üye değişim alt boyutları (Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkı) temel bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Ayrıca, Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat – Katkının bu ilişkideki düzenleyici rolü etkileşim terimleri üzerinden test edilmiştir. Model, hiyerarşik regresyon yöntemiyle iki aşamalı olarak analiz edilmiştir.

İlk aşamada, örgütsel bağlılık üzerindeki temel etkiler test edilmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur; $F = 50,115$, $p < .001$. Modelin açıklayıcılık düzeyi yüksek sayılabilecek bir seviyededir ($R^2 = .352$, Düzeltilmiş $R^2 = .345$). Risk Alma İstekliliği, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta =$

.275, $t = 5.153$, $p < .001$). Bu sonuç, yenilikçi ve cesaretlendirici bir örgüt kültürünün bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir. Etki - Profesyonel Saygı alt boyutunun bu aşamada örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta = -.041$, $t = -0.335$, $p = .738$). Buna karşın, Sadakat - Katkı alt boyutu örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta = .460$, $t = 3.731$, $p < .001$). Bu bulgu, örgüt içi güven, sadakat ve karşılıklı destek ilişkisinin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisine işaret etmektedir.

İkinci aşamada modele Risk Alma İstekliliği $\times$ Etki - Profesyonel Saygı ve Risk Alma İstekliliği $\times$ Sadakat - Katkı etkileşim terimleri dâhil edilmiştir. Model genel olarak anlamlı kalmıştır; $F = 31,551$, $p < .001$. Ancak modele eklenen etkileşim terimlerinin açıklayıcı gücünde çok sınırlı bir artış gözlemlenmiştir ($\Delta R^2 = .013$). Bu durum, düzenleyici etkilerin zayıf olduğunu düşündürmektedir. Bu aşamada, Risk Alma İstekliliği değişkeninin etkisi anlamlılığını kaybetmiştir ($\beta = -.004$, $t = -0.034$, $p = .973$). Aynı şekilde, Etki - Profesyonel Saygı ($\beta = -.222$, $t = -0.549$, $p = .583$) ve Sadakat - Katkı ($\beta = .326$, $t = 0.823$, $p = .411$) alt boyutlarının etkileri de bu adımda anlamlı bulunmamıştır. Etkileşim terimleri incelendiğinde Risk Alma İstekliliği $\times$ Etki - Profesyonel Saygı etkileşimi anlamlı değildir ($\beta = .301$, $t = 0.484$, $p = .629$). Risk Alma İstekliliği $\times$ Sadakat - Katkı etkileşimi de anlamlı bulunmamıştır ($\beta = .211$, $t = 0.349$, $p = .727$). Model 3'ün birinci adımında, risk alma istekliliği ve lider-üye etkileşiminde sadakat-katkı boyutu, örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilerken; ikinci adımda modele dâhil edilen etkileşim terimlerinin anlamlı çıkmaması, Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkının bu ilişkiler üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Tablo 17: Öğrenme İstekliliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü

1. Adım	ANOVA					Katsayı		
	R2	Adj. R2	Delta R2	F	p	Beta	t	p
Öğrenme İstekliliği						0,339	6,348	0,000
Etki - Profesyonel Saygı	0,380	0,373	0,380	56,562	0,000	-0,097	-0,809	0,419
Sadakat - Katkı						0,474	3,958	0,000

Tablo 17'nin devamı

2. Adım									
Öğrenme İstekliliği						0,113	0,926	0,355	
Etki - Profesyonel Saygı						-0,118	-0,658	0,511	
Sadakat - Katkı						0,115	0,823	0,411	
Öğrenme İstekliliği*Etki - Profesyonel Saygı	0,430	0,420	0,050	41,525	0,000	0,085	0,373	0,709	
Öğrenme İstekliliği*Sadakat - Katkı						0,493	4,441	0,000	

Bu modelde, örgütsel bağlılığın etkileyen değişken olarak Öğrenme İstekliliği, çok boyutlu lider-üye değişim ölçeğinin alt boyutları olan Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkı ile birlikte değerlendirilmiş; ayrıca Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon yöntemiyle iki aşamalı analiz gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkiler test edilmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur; $F = 56,562$, $p < .001$. Modelin açıklayıcılık düzeyi oldukça yüksektir ($R^2 = .380$, Düzeltilmiş $R^2 = .373$). Öğrenme İstekliliği, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. ($\beta = .339$, $t = 6.348$, $p < .001$). Bu sonuç, öğrenmeye açık ve gelişim odaklı bir örgüt kültürünün çalışan bağlılığını desteklediğini göstermektedir. Etki - Profesyonel Saygı alt boyutunun bu aşamada etkisi anlamlı değildir ($\beta = -.097$, $t = -0.809$, $p = .419$). Buna karşın, Sadakat - Katkı alt boyutu güçlü ve anlamlı bir düzenleyici olarak öne çıkmaktadır ($\beta = .474$, $t = 3.958$, $p < .001$). İkinci aşamada modele etkileşim terimleri dâhil edilmiştir. Model genel anlamda anlamlı kalmaya devam etmiştir; $F = 41,525$, $p < .001$. Modelin açıklanan varyansında anlamlı bir artış elde edilmiştir ($\Delta R^2 = .050$), bu da moderasyon etkisinin varlığını düşündürmektedir. Bu aşamada, Öğrenme İstekliliği değişkeni doğrudan etkisini kaybetmiş ($\beta = .113$, $t = 0.926$, $p = .355$), Etki - Profesyonel Saygı ($\beta = -.118$, $t = -0.658$, $p = .511$) ve Sadakat - Katkı ($\beta = .115$, $t = 0.823$, $p = .411$) alt boyutlarının da etkileri anlamlı olmamıştır.

Ancak, etkileşim terimlerinden biri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Öğrenme İstekliliği $\times$ Sadakat - Katkı etkileşimi anlamlı ve pozitif bir yöndedir ($\beta = .493$, $t = 4.441$, $p < .001$). Buna karşın, Öğrenme İstekliliği $\times$ Etki - Profesyonel Saygı etkileşimi anlamlı değildir ($\beta = .085$, $t = 0.373$, $p = .709$). Model 4'ün ikinci adımında elde edilen sonuçlar, örgütte öğrenme istekliliği yüksek olduğunda, liderin sadakat ve katkı temelli etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirgin şekilde güçlendiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, sadakat ve katkıya dayalı lider-üye ilişkileri, ancak çalışanların öğrenmeye istekli olduğu ortamlarda bağlılığı anlamlı düzeyde artırmaktadır.

Tablo 18: Geleceğin Pazarlarına Yönelim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide LMX Alt Boyutlarının Düzenleyici Rolü

1. Adım	R2	ANOVA				Katsayı		
		Adj. R2	Delta R2	F	p	Beta	t	p
Geleceğin Pazarlarına Yönelim						0,384	7,349	0,000
Etki - Profesyonel Saygı	0,406	0,399	0,406	62,998	0,000	-0,024	-0,207	0,836
Sadakat – Katkı						0,383	3,216	0,001
2. Adım								
Geleceğin Pazarlarına Yönelim						0,126	1,008	0,314
Etki - Profesyonel Saygı						-0,044	-0,265	0,792
Sadakat – Katkı						0,010	0,066	0,947
Geleceğin Pazarlarına Yönelim*Etki - Profesyonel Saygı	0,445	0,435	0,040	44,188	0,000	-0,015	-0,067	0,947
Geleceğin Pazarlarına Yönelim*Sadakat - Katkı						0,608	3,880	0,000

Bu modelde, örgütsel bağlılığı incelemek üzere Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeni ile birlikte, lider-üye değişim ölçeğinin alt boyutları olan Etki - Profesyonel Saygı ve Sadakat - Katkı kullanılmış; ikinci aşamada düzenleyici etkilerin test edilebilmesi amacıyla etkileşim terimleri dahil edilmiştir. Regresyon

analizi, iki aşamalı olarak hiyerarşik regresyon yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda, örgütsel bağlılık üzerindeki temel etkiler test edilmiştir. Model anlamlı bulunmuş; $F = 62,998$, $p < .001$. Bu modelde açıklanan varyans oranı yüksektir ($R^2 = .406$, Düzeltilmiş $R^2 = .399$). "Bağımsız değişkenlerden Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeni örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = .384$, $t = 7.349$, $p < .001$). Bu sonuç, geleceğe dönük stratejik vizyona sahip örgütlerde çalışan bağlılığının yüksek olabileceğini göstermektedir. Etki - Profesyonel Saygı değişkeni bu aşamada anlamlı bir etkileyici değildir ($\beta = -.024$, $t = -0.207$, $p = .836$). Diğer yandan, Sadakat - Katkı alt boyutu anlamlı bir pozitif etkileyici olarak bulunmuştur ($\beta = .383$, $t = 3.216$, $p = .001$). İkinci adımda etkileşim terimleri analize dâhil edilmiştir. Model genel olarak anlamlı kalmış ve açıklanan varyansta anlamlı bir artış elde edilmiştir; $F = 44,188$, $p < .001$, $\Delta R^2 = .040$. Bu aşamada, Geleceğin Pazarlarına Yönelim değişkeninin doğrudan etkisi anlamlılığını yitirmiştir ($\beta = .126$, $t = 1.008$, $p = .314$). Aynı şekilde, Etki - Profesyonel Saygı ($\beta = -.044$, $t = -0.265$, $p = .792$) ve Sadakat - Katkı ($\beta = .010$, $t = 0.066$, $p = .947$) değişkenleri de doğrudan etkileyici olarak anlamlı bulunmamıştır.

Ancak etkileşim terimleri incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir. Geleceğin Pazarlarına Yönelim $\times$ Etki - Profesyonel Saygı etkileşimi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -.015$, $t = -0.067$, $p = .947$). Buna karşılık, Geleceğin Pazarlarına Yönelim $\times$ Sadakat - Katkı etkileşimi anlamlı ve pozitif yöndedir ($\beta = .608$, $t = 3.880$, $p < .001$). Model 5 sonuçları, örgütte geleceğin pazarlarına dönük vizyoner bir yaklaşım ile sadakat-katkı odaklı lider-üye ilişkileri birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı ölçüde arttığını göstermektedir. Bu durum, geleceğe dönük stratejik yönelimin, özellikle sadakat ve katkı temelli liderlik etkileşimiyle birleştiğinde, çalışan bağlılığı üzerinde belirgin şekilde güçlendirici bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak elde edilen bulgular, yenilikçilik kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan pozitif etkili olduğunu ve bu ilişkinin lider-üye etkileşimi bağlamında farklı şekillerde düzenleyici etkisinin olduğunu göstermektedir. Sadakat-katkı boyutunun bu ilişkiyi güçlendirdiği gözükmemektedir. Bu durum, LMX'in alt boyutlarının örgütsel süreçlerde farklı roller üstlenebileceğini ve her bir boyutun örgütsel dinamikleri özgün biçimde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bulgular,

yönetsel uygulamalar açısından liderlerin çalışanlarla kurduğu ilişkinin niteliğini farklı yönleriyle değerlendirmeleri gerektiğine işaret etmektedir.



BÖLÜM VIII

SONUÇ/TARTIŞMA

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yenilikçilik kültürü algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkide LMX'in düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, organizasyonlarda yenilikçi bir kültürün gelişimi ve çalışan bağlılığının artırılmasında lider-üye ilişkilerinin oynadığı rolün daha derinlemesine anlaşılması hedeflenmiştir.

Örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide LMX'in düzenleyici etkisini test etmeden önce, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkinin pozitif olup olmadığı araştırılmıştır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular örgütsel bağlılık düzeyleriyle yenilikçilik kültürü algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğuna dair önemli çıktılar sunmaktadır. Bu bulgu, yenilikçilik odaklı bir kültürün, çalışanların örgüte daha güçlü bir aidiyet geliştirmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle çalışanlar, kurumlarının yaratıcı düşüncüyü, öğrenmeyi ve risk almayı teşvik ettiğini algıladıklarında, örgütsel amaçlarla daha fazla özdeşleşmekte ve gönüllü olarak katkı sunmaktadırlar (Cheng ve Wang 2025). Bu durum, yenilikçilik kültürünün sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmadığını, aynı zamanda çalışan bağlılığı açısından da önemli bir stratejik unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim savunma sanayi özelinde yapılan bazı çalışmaların sonuçlarına bakıldığında liderlerin çalışanları destekleyici yaklaşımlarının, yenilikçi kültürü geliştirdiğini ve çalışan bağlılığını artırdığını yönünde olmuştur (Demirtaş 2018).

Bu bağlamda gerçekleştirilen çeşitli çalışmalar, örgütsel bağlılığın çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik eden bir temel oluşturduğunu ve bu durumun yenilikçilik kültürünün gelişimine önemli ölçüde katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Nguyen vd. (2019), Vietnam bilişim sektöründe yürüttükleri araştırmada, örgütsel bağlılığın çalışan yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde, Uzkurt ve çalışma arkadaşları

(2013), Türkiye bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel kültürün firma performansı üzerindeki etkisinin doğrudan değil, yenilikçilik aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığını ve bu bağlamda yenilikçiliğin aracı bir rol üstlendiğini ifade etmişlerdir. Öte yandan, Ma (2024) tarafından Çin'deki KOBİ yöneticileriyle yürütülen araştırmada, örgütsel bağlılık, inovatif kültür ve öz-yeterliliğin yenilikçilik yetkinliği üzerinde anlamlı etkileri olduğu saptanmıştır. Söz konusu bulgular, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından, yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlara yatırım yapmanın ve yenilikçilik kültürünü teşvik etmenin stratejik bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Önceki çalışmalar, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu ortaya koymuştur (Kurtuluş 2020). Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, yenilikçi düşünme ve yenilikçilik süreçlerine katılma isteklerini doğrudan etkilemektedir (Meyer ve Allen 1997; Eisenberger vd. 2001). Bununla birlikte, bu ilişkinin belirleyici bir faktörü olarak lider-üye etkileşimi (LMX) ön plana çıkmaktadır. LMX teorisi, liderin ve çalışanların bireysel ilişkilerinin kalitesinin, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde güçlü etkiler yarattığını savunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien 1995; Mascareno vd. 2020). Bu bağlamda, liderin çalışanlarına profesyonel saygı göstermesi ve onlara etki alanı tanınması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda yenilikçi katkılarda bulunma istekliliklerini de güçlendirmektedir (Olsson vd. 2012; Abu Orabi vd. 2024).

Ancak literatür taraması, LMX'in örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi düzenleyen etkilerini daha derinlemesine inceleyen çalışmaların sınırlı olduğunu göstermektedir. Çoğu önceki araştırma, LMX'in bu iki faktör arasındaki ilişkiyi dolaylı bir şekilde ele almış ve LMX'in alt faktörleri üzerinden yapılan kapsamlı analizlere yeterince yer verilmemiştir. Bu çalışma, LMX'in düzenleyici rolünü savunma sanayi çalışanları üzerinde daha ayrıntılı bir biçimde ele alarak, lider-üye ilişkilerinin çalışan bağlılığı ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiğini ortaya koymayı amaçlamıştır.

İkinci araştırma sorusu olan LMX'in alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkiyi düzenleyip düzenlemeyeceği sorusu hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü

arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği görülmüştür. LMX'in çok boyutlu yapısı doğrultusunda, iki ayrı alt boyut Etki-Profesyonel Saygı (DM) ve Sadakat-Katkı (SAKA) üzerinden analiz yapılmıştır. Bulgular, özellikle Sadakat-Katkı boyutunun, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasındaki pozitif ilişkiyi anlamlı ve güçlendirici şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu, liderlerin çalışanlarına karşı duyduğu güven, sadakat ve onların katkılarına verdiği değerin, örgütsel bağlılığı pekiştiren temel unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, çalışanları daha fazla inisiyatif almaya, sorumluluk üstlenmeye ve yenilikçi davranışlar sergilemeye teşvik etmektedir. Bitmiş ve Ergeneli (2011) tarafından eğitim sektöründe gerçekleştirilen araştırma da bu bulguları destekler niteliktedir. Çalışmada, lider-üye etkileşimi düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu ve pozitif tutumlar sergilediği tespit edilmiştir. Bu durum, liderlerin çalışanlarıyla kurduğu yüksek kaliteli ilişkilerin sadece bağlılığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda inovatif bir örgüt kültürünün gelişmesine de katkı sağladığını göstermektedir. Nitekim savunma sanayi özelinde yapılan araştırmalara bakıldığında yüksek LMX düzeylerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş performanslarını artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Turgut ve Aykan 2025).

Buna karşılık, Etki-Profesyonel Saygı boyutunun düzenleyici etkisi çoğu modelde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, profesyonel takdir ve mesleki saygının örgütsel bağlılık üzerinde tek başına yeterli bir dönüştürücü etki yaratmadığını, bağlılığı pekiştirmek için daha derin ve karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderin duygusal etkisinin ve çalışanla kurduğu bireysel ilişkinin, ancak katkı ve sadakatle desteklendiğinde güçlü bir bağlılık doğurduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın bulguları literatürdeki mevcut araştırmaları hem desteklemekte hem de lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının örgütsel dinamiklerde farklı roller oynayabileceğini ortaya koyarak özgün bir katkı sunmaktadır. Örneğin Bauer ve Green (1996), LMX'in gelişiminde katkı ve sadakatin önemli olduğunu belirtse de, bu unsurların bağlılık üzerindeki etkisi profesyonel saygı kadar belirgin olmayabilir. Bu durum, çalışanların liderlerine duyduğu sadakatin, bağlılıklarını artırmak için yeterli olmadığını; bunun yanında liderin bilgi, destek ve profesyonel yeterlilik açısından da çalışanı tatmin etmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bununla birlikte Kim vd. (2025) tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini

incelemiştir. Araştırma, liderin çalışanlarına profesyonel saygı göstermesinin ve onlara etki alanı tanınmasının, çalışanların yenilikçi katkılarda bulunma istekliliklerini güçlendirdiğini göstermiştir.

Lider-üye etkileşiminin (LMX) alt boyutları olan etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygının örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığına yönelik yapılan önceki araştırmalar, bu boyutların örgütsel davranış üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Mascareño vd. (2020), LMX'in özellikle profesyonel saygı boyutunun çalışan yaratıcılığı ve dolayısıyla yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etki yarattığını belirleyerek, yenilikçilik kültürünün gelişiminde profesyonel saygıya dayalı ilişkilerin kritik rolüne dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, Keskes vd. (2018), LMX'in katkı boyutunun dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini saptamış ve bu boyutun çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Öte yandan, Widiastuti ve Kusmaryani (2023) tarafından yürütülen çalışmada, LMX'in etki ve katkı boyutlarının çalışanların yenilikçi iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği, buna karşın sadakat ve profesyonel saygı boyutlarının bu davranışlar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, LMX'in alt boyutlarının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide farklılaşan ve bağlama göre değişebilen roller üstlendiğini göstermektedir. Özellikle profesyonel saygı ve katkı gibi boyutların yenilikçilik süreçlerinde daha belirgin etkiler yaratabildiği görülmekte; dolayısıyla, LMX'in alt boyutlarını merkeze alan analizlerin, örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sunabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan demografik değişkenler de önemli bulgular sunmuştur. Yaşla ilgili bulgular bireylerin yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. 30 yaş ve altı bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin diğer gruplara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, yaş ilerledikçe bireylerin kuruma karşı daha güçlü bir duygusal bağ geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Porter ve Steers 1972). Normatif bağlılık değişkeni açısından da benzer bir durum gözlemlenmiştir. Normatif bağlılık, bireyin kuruma karşı hissettiği ahlaki yükümlülük ve sorumluluk duygusunu ifade etmektedir (Meyer ve Allen 1991). 30 yaş ve altı ve 31-35 yaş gruplarında yer alan bireylerin normatif bağlılık puanları, 40 yaş üstü gruptakilere

kıyasla anlamlı derecede daha düşüktür. Bu bulgu, yaş arttıkça bireylerin kuruma karşı duyduğu sorumluluk hissi ve aidiyet duygusunun da güçlendiğini göstermektedir (Mathieu ve Zajac 1990). Sonuç olarak, araştırma bulguları, yaş ilerledikçe bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinde artış olduğunu; özellikle duygusal ve normatif boyutlarda bu artışın daha belirgin hale geldiğini ortaya koymaktadır (Ng ve Feldman 2010). Özellikle kadın çalışanlarda bağlılık düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir (Grusky 1966).

Demografik değişkenlere mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar üzerinden bakıldığında ise mavi yaka çalışanların yenilikçilik kültürüne yönelik daha güçlü algılara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgular, çalışan bağlılığı ve yenilikçilik kültürü ilişkilerinin farklı çalışan gruplarında farklı dinamiklerle şekillendiğini göstermekte ve insan kaynakları uygulamaları için önemli ipuçları sunmaktadır. Aydın ve Yılmaz (2020) tarafından yapılan çalışmada beyaz yakalı çalışanlar, yenilikçilik kültürüne daha fazla katkıda bulunmakta ve daha yüksek bağlılık sergilemektedir. Bununla birlikte, mavi yakalı çalışanların bağlılık düzeylerinin arttığı durumlarda, yenilikçilik süreçlerine daha fazla dahil oldukları gözlemlenmiştir. Çelik ve Kara (2019) tarafından yapılan çalışmada ise yenilikçilik kültürünün hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanlar üzerinde organizasyonel bağlılık ve genel performans üzerinde etkili olduğu sonucu vurgulanmıştır.

Araştırmanın uygulamalı çıktıları açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarıyla kuracakları liderlik ilişkisinin biçimi, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik açısından kritik bir belirleyicidir (Şahin ve Aydın 2019). Özellikle katkı sunmaya istekli, sadakat gösteren çalışanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmak, hem çalışan bağlılığını artırmakta hem de yenilikçilik kültürünün örgüt geneline yayılmasını kolaylaştırmaktadır (Yılmaz 2017). Bu bağlamda, kurumların sadece yapısal değil aynı zamanda kültürel düzeyde de liderlik biçimlerini yeniden değerlendirmeleri ve yöneticileri bu doğrultuda geliştirmeleri önerilmektedir (Bass ve Avolio 1993; Eisenbeiss vd. 2008).

Bu çalışmanın dikkate alınması gereken bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, veri toplama sürecinin zamanlamasıyla ilgilidir. Özellikle savunma sanayi gibi stratejik önemi yüksek bir sektörde çalışan bireylerin yoğun iş takvimi, araştırma sürecine katılım oranlarını sınırlayıcı bir unsur olarak öne çıkmış, veri toplama sürecini uzatmış ve bazı çalışanların çalışmaya katılımını engellemiştir. İkinci olarak,

araştırmaya katılan bazı bireylerde gizlilik ilkesine dair çeşitli çekinceler gözlemlenmiştir. Çalışanların bir kısmı, verdikleri yanıtların yöneticileri veya üst kademe liderler tarafından dolaylı biçimde öğrenilebileceği yönünde endişeler taşımış ve bu durum, araştırmaya katılımında tereddüt yaşamalarına sebep olmuştur. Bu durumun, çalışmanın yürütüldüğü savunma sanayi sektörünün doğası gereği gizliliğe, kurumsal güvenliğe ve bilgi paylaşımında hassasiyet ilkesine büyük önem verilmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, katılımcıların güvenliğini ve anonimliğini sağlamak amacıyla etik kurallar çerçevesinde alınan önlemler, araştırmanın güvenilirliği açısından son derece kritik bir rol oynamaktadır.

Bulgular, savunma sanayi liderleri için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Nitelikli çalışanları elde tutmak ve örgütsel bağlılığı artırmak amacıyla, LMX'i güçlendirmeye ve yenilikçilik kültürünü teşvik etmeye odaklanmaları gerekmektedir. Bu bulgu örgütte yaratıcı düşünciyi ve yenilikçi uygulamaları destekleyen bir kültürün, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırabileceğine işaret etmektedir. Nitekim Scott ve Bruce (1994) bireylerin inovatif davranışlarının, örgütsel iklimle yakından ilişkili olduğunu öne sürerken; Janssen (2000) de çalışanların iş ortamındaki yenilikçi faaliyetlerinin, örgüte olan bağlılıklarıyla doğrudan ilişkili olabileceğini belirtmektedir.

Sonuç olarak elde edilen bulgular, sosyal değişim teorisine dayanan LMX yaklaşımının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü arasındaki ilişkide kritik bir düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir (Cropanzano ve Mitchell 2005). Bu teoriye göre bireyler, sosyal ilişkilerini karşılıklık esasına göre yapılandırır; dolayısıyla liderlerin çalışanlarına sundukları destek, güven ve kaynaklar, çalışanlar tarafından bağlılık ve yaratıcı katkılarla karşılık bulmaktadır (Wayne vd. 1997). Bu bağlamda, örgüt içinde yenilikçi düşünciyi ve yaratıcılığı teşvik eden bir kültür olan yenilikçilik kültürünün çalışanlar tarafından sahiplenilmesi, bu kültürel yapının bireyde ne ölçüde karşılık bulduğu ile yakından ilişkilidir. Ancak yenilikçilik kültürünün çalışan üzerinde etkili olabilmesi için bireyin örgütü destekleyici, güvenli ve değer verici bir ortam olarak algılaması gerekir. İşte bu noktada lider ile çalışan arasında kurulan ilişkinin kalitesi belirleyici olmaktadır. Yüksek kaliteli LMX ilişkilerine sahip çalışanlar, yöneticilerinden daha fazla destek ve takdir görmekte; bu da onların yenilikçilik kültürünü benimsemelerini ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Zacher ve Rosing 2015; Lyons vd. 2007). İnovasyon süreçlerinin

doğasında risk alma, belirsizlik ve fikir paylaşımı yer aldığından, bu süreçlere katılım için çalışanların psikolojik güvenlik hissetmeleri gerekmektedir (Amabile vd. 2002). Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, çalışanlara bu güvenli ortamı sağlayarak, onların yaratıcı davranışlarda bulunmalarını, fikir üretmelerini ve örgütsel gelişime katkıda bulunmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu süreçte çalışan, örgütü tarafından desteklendiğini hissetmekte ve örgüte daha güçlü bir bağlılık geliştirmektedir (Setya Wicaksono ve Priyono 2022). Literatürde yapılan pek çok araştırma, LMX'in örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkilerinin ötesinde, diğer değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Örneğin, Meng ve Gao (2023), LMX'in iş ortamındaki yenilikçilik iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde, Rockstuhl vd. (2012), LMX'in iş tatmini ve performans gibi örgütsel çıktılarda da düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. LMX'in çok boyutlu yapısı, bu düzenleyici rolün daha da derinlemesine anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu LMX modeli (etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı), bu ilişkinin sadece niceliksel değil, niteliksel olarak da çeşitlilik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin, katkı boyutu yüksek olan çalışanlar inovatif projelere gönüllü katılım sağlarken; sadakat boyutunda güçlü olanlar, riskli durumlarda liderlerinin desteğini arkalarında hisseder. Profesyonel saygı, bireyin fikirlerinin ciddiye alınacağını düşündüğü ortamlarda daha fazla katılım göstermesini sağlarken, etki boyutu duygusal bir bağlılık yaratarak çalışanların aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu nedenle, LMX'in söz konusu alt boyutları, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik kültürü arasındaki pozitif ilişkiyi biçimlendirme gücüne sahiptir. Bu durum, LMX'in sadece aracı bir unsur değil, aynı zamanda bu ilişkiyi şekillendiren kritik bir düzenleyici değişken olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'deki savunma sanayinde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, bulgular yalnızca bu bağlama özgü olarak ele alınmalıdır. Türkiye'nin kolektivist kültürel yapısında, çalışanlar için kişisel ilişkilerin, görev temelli unsurlardan daha belirleyici olduğu görülmektedir. Bu durum, lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yapısının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik kültürü üzerindeki etkisinin kültürel faktörlerden bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, farklı kültürel yapıları sahip ülkelerde benzer

araştırmaların gerçekleştirilmesi, değişkenler arası ilişkilerin bağlamlar arası karşılaştırılmal olarak test edilmesini mümkün kılabilir. Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmaların, savunma sanayi bağlamında örgütsel bağlılığı etkileyen farklı değişkenleri de inceleyerek daha geniş bir kuramsal ereve sunması yararlı olacaktır. Özellikle, alışanların yenilikçilik kültürünü benimsenmelerine ve bu kültürü sürdürmelerine etki eden bireysel, liderlik temelli ve örgütsel faktörlerin kapsamlı biçimde ele alınması, bu alandaki literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bu tür araştırmaların, çalışanların örgüte dair algılarını daha derinlemesine kavramaya ve insan odaklı liderlik stratejilerinin şekillenmesine katkı sunması beklenmektedir.

Savunma sanayinde sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı, yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda insan odaklı liderlik stratejilerine bağlıdır. Bu araştırmanın bulguları, güven, sadakat ve katkıya dayalı yüksek kaliteli lider-ye ilişkilerinin, çalışanların örgüte olan bağlılığını pekiştirdiğini ve yenilikçilik kültürünü beslediğini göstermektedir. Liderlerin, alışanlarının potansiyelini ortaya çıkaracak güvenli bir ortam yaratmaları, yenilikçi fikirleri teşvik eden sistemler kurmaları ve her katkıyı görünür şekilde değerli kılmaları, bağlılık ve yenilikçilik üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, liderlerin düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturmaları, çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri platformlar sağlamaları ve yenilikçi girişimlerin ödüllendirilmesi gibi uygulamaların, örgüt kültürünü güçlendirebileceği varsayılmaktadır. Böyle bir liderlik anlayışının, hem çalışan motivasyonunu hem de kurumsal yenilik kapasitesini artırarak, stratejik hedeflere ulaşma sürecini hızlandırabileceği öngörülmektedir. Savunma sanayi gibi yüksek hassasiyet ve stratejik öneme sahip bir sektörde, bu tür bir liderlik yaklaşımının, yalnızca çalışan bağlılığını değil, aynı zamanda yenilikçi uygulamaların sürdürülebilir şekilde hayata geçirilmesini kolaylaştırabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ABDULLAH Mohammad H.A. ve SHAW Jason D. (1999), “Personal Factors and Organizational Commitment: Main Interactive Effects in the United Arab Emirates”, *Journal of Managerial Issues*, Cilt 11, Sayı 1, ss. 77–93.
- ABU ORABI Tareq, ALMASARWEH Mohammad Saleh, QTEISHAT Mohammad Khalil, QUDAH Hadeel Ahmad ve ALQUDAH Mohammad Ziad (2024), “Mapping Leadership and Organizational Commitment Trends: A Bibliometric Review”, *Administrative Sciences*, Cilt 14, Sayı 8, ss. 171.
- AFSAR Bilal ve UMRANI Waheed Ali (2020), “Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 402–428.
- ALLEN Natalie J. ve MEYER John P. (1990), “Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects”, *Journal of Business Research*, Cilt 26, Sayı 1, ss. 46–61.
- ALLEN Natalie J. ve MEYER John P. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 61–89.
- AMABILE Teresa M., CONTI Regina, COON Heather, LAZENBY Jeffrey ve HERRON Michael (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 5, ss. 1154–1184.
- AMABILE Teresa M., HADLEY Constance N. ve KRAMER Steven J. (2002), “Creativity Under the Gun”, *Harvard Business Review*, Cilt 80, Sayı 8, ss. 52–61.

- ANDERSON Neil, POTOČNIK Kristina ve ZHOU Jing (2014), “Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework”, *Journal of Management*, Cilt 40, Sayı 5, ss. 1297–1333.
- AYDIN Elif ve ŞAHİN Mustafa (2019), “İnovasyon Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik: Düzenleyici Rol”, *Organizasyonel Davranış ve İnovasyon Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss. 118–133.
- AYDIN Gözde ve YILMAZ Mehmet (2020), “Çalışan Bağlılığı, İnovasyon Kültürü ve Organizasyonel Performans Arasındaki İlişki”, *Journal of Business Research*, Cilt 19, Sayı 4, ss. 67–83.
- BAR-HAYIM Amos ve BERMAN Gideon (2002), “The Dimensions of Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 13, Sayı 4, ss. 379-387.
- BATEMAN Thomas S. ve STRASSER Stephen (1984), “A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment”, *Academy of Management Journal*, Cilt 27, Sayı 1, ss. 95–112.
- BAUER Talya N. ve GREEN Stephen G. (1996), “Development of Leader–Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, Cilt 39, Sayı 6, ss. 1538–1567, DOI: 10.5465/257068.
- BASS Bernard M. ve AVOLIO Bruce J. (1993), “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Public Administration Quarterly*, Cilt 17, Sayı 1, ss. 112–121.
- BAYRAM Lütfi (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, ss. 125–139.
- BECKER Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, Cilt 66, Sayı 1, ss. 32–40.
- BESSANT John ve CAFFYN Sarah (1995), “Developing Competitive Creativity: A Framework for Innovation Management”, *International Journal of Technology Management*, Cilt 10, Sayı 3, ss. 347–357.

- BİLGİ Nihan Y., APAN Erkan ve ÇORAPÇIOĞLU Mehmet Emin (2020), “Alt Yüklenicilerin Değerlendirilmesi İçin Analitik Çözüm Önerisi: Savunma ve Havacılık Sanayii İçin Bir Anket Uygulaması”, 8. *Ulusal Havacılık ve Uzay Konferansı (UHUK 2020)*, Bildiri No: UHUK-2020-183, TUSAŞ, Ankara.
- BRETTEL Malte ve CLEVEN Nils Jonas (2011), “Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance”, *Creativity and Innovation Management*, Cilt 20, Sayı 4, ss. 253–272.
- BUSCH-CASLER Julia, HAUBNER Stefanie ve PINKWART Andreas (2021), “Employee Involvement in Innovation Activities in Hospitals: How Perception Matters”, *Health Services Management Research*, Cilt 34, Sayı 2, ss. 70–79.
- BURDON Sandra, KANG Kyung ve MOONEY Graham (2016), “Understanding the Key Attributes for a Successful Innovation Culture”, *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, Cilt 12, Sayı 4, ss. 70–82.
- BÜSCHGENS Tobias, BAUSCH Andreas ve BALKIN David B. (2013), “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Product Innovation Management*, Cilt 30, Sayı 4, ss. 1–19.
- BYINGTON James R. ve JOHNSTON Judith G. (1991), “Influences on Turnover of Internal Auditors”, *Internal Auditing*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 3–10.
- CARAYANNIS Elias G. ve CAMPBELL David F. J. (2012), “The Quintuple Helix Innovation Model: Global Warming as a Challenge and Driver for Innovation”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 1–12.
- CHENG Yuchun ve WANG Lin (2025), “Fostering Loyalty and Creativity: How Organizational Culture Shapes Employee Commitment and Innovation”, *Behavioral Sciences*, Cilt 15, Sayı 4, ss. 529, DOI: 10.3390/bs15040529.
- CHEN Li, WADEI Kwabena A., BAI Shaopeng ve LIU Jingyuan (2020), “Participative Leadership and Employee Creativity: A Sequential Mediation Model of Psychological Safety and Creative Process Engagement”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 41, Sayı 6, ss. 741–759.
- CHESBROUGH Henry W. (2003), “The Era of Open Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Cilt 44, Sayı 3, ss. 35–41.

- CHUSMIR Leonard H. (1988), “An Integrative Process Model of Organizational Commitment for Working Women and Men”, *Journal of Business and Psychology*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 88–104.
- COGLISER Claudia C. ve SCHRIESHEIM Chester A. (2000), “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 21, Sayı 5, ss. 487–511.
- COHEN Aaron (1992), “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 13, ss. 539–554.
- COHEN Aaron (1999), “Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment”, *Journal of Organizational Behaviour*, Cilt 20, Sayı 3, ss. 285–308.
- CROPANZANO Russell ve MITCHELL Marie S. (2005), “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review”, *Journal of Management*, Cilt 31, Sayı 6, ss. 874–900, DOI: 10.1177/0149206305279602.
- CROSSAN Mary M. ve APAYDIN Marina (2019), “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, *Journal of Management Studies*, Cilt 56, Sayı 5, ss. 975–1026.
- ÇAĞLAYAN Nejat ve DURGUN Mustafa S. (2000), “Türk Savunma Sanayii”, *İçinde Savunma Sanayii Sempozyumu: Türk Savunma Sanayii'nin Dünü, Bugünü, Yarını*, ss. 34–44, Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Ankara.
- ÇELİK Sertaç ve KARA Erkan (2019), “İnovasyon Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Mavi ve Beyaz Yaka Çalışanlar Arasındaki Farklar”, *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, ss. 102–117.
- DAMANPOUR Fariborz (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, ss. 550–590.
- DAMANPOUR Fariborz ve ARAVIND Deepa (2012), “Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Cilt 14, Sayı 2, ss. 125–141.

- DANSEREAU Fred, GRAEN George ve HAGA William J. (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 13, Sayı 1, ss. 46–78.
- DAVENPORT Thomas H. (1990), “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, *Operations Research*, Cilt 38, Sayı 5, ss. 1–16.
- DEAL Terrence E. (1983), “Cultural Leadership in Organizations”, *Organizational Dynamics*, Cilt 12, Sayı 3, ss. 4–16.
- DEFENCE NEWS (2025), “Top 100 for 2024”, <http://people.defensenews.com/top-100/>, ET. 19.04.2025.
- DELUGA Ronald J. ve PERRY James T. (1991), “The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader–Member Exchanges”, *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 64, ss. 239–252.
- DEMİRTAŞ Gökhan (2018), “Savunma Sanayiinde Liderlik ve İnovasyon: Türkiye Örneği”, *Savunma ve Güvenlik Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, ss. 134–148.
- DENISON Daniel R. (1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similarity?”, *Academy of Management Perspectives*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 4–17.
- DIENESCH Richard M. ve LIDEN Robert C. (1986), “Leader–Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, Cilt 11, Sayı 3, ss. 618–634.
- DOBNI C. Brooke (2008), “Measuring Innovation Culture in Organizations: The Development of a Generalized Innovation Culture Construct Using Exploratory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 11, Sayı 4, ss. 539–559.
- DUCK Julie M. ve FIELDING Kelly S. (2003), “Leaders and Their Treatment of Subgroups: Implications for Evaluations of the Leader and the Superordinate Group”, *European Journal of Social Psychology*, Cilt 33, Sayı 3, ss. 387–401.

- DU PLESSIS Marietjie, WAGLAY Munira ve BECKER Jonathan R. (2020), “The Role of Emotional Intelligence and Autonomy in Transformational Leadership: A Leader–Member Exchange Perspective”, *Journal of Industrial Psychology*, Cilt 46, Sayı 1, ss. 1–12.
- EISENBEISS Silke A., VAN KNIPPENBERG Daan ve BOERNER Sabine (2008), “Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 93, Sayı 6, ss. 1438–1446, DOI: 10.1037/a0012716.
- EISENBERGER Robert, FASOLO Peter ve DAVIS-LAMASTRO Valerie (1990), “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 75, Sayı 1, ss. 51–59.
- ERDOĞAN Berrin ve BAUER Talya N. (2020), “Organizational Culture and Commitment: A Review of Recent Research”, *Journal of Business Research*, Cilt 121, ss. 156–168.
- ERDOĞAN Berrin ve ENDERS Jeanne (2007), “Support from the Top: Supervisors’ Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 92, Sayı 2, ss. 321–330, DOI: 10.1037/0021-9010.92.2.321.
- EREN Haluk ve KILIÇ Ahmet (2013), “Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayinde Durum”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 3, ss. 221–244.
- GANDOTRA Vijay (2010), “Innovation Culture and Organizational Behavior: A Framework for Understanding the Role of Innovation in Business Performance”, *Journal of Business and Management*, Cilt 5, Sayı 3, ss. 54–60.
- GERSTNER Charlotte R. ve DAY David V. (1997), “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 82, Sayı 6, ss. 827–844.
- GRAEN George B. ve UHL-BIEN Mary (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 6, Sayı 2, ss. 219–247, DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.

- GRAEN George B. ve SCANDURA Terri A. (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, Cilt 9, ss. 175–208.
- GREGURAS Gary J. ve FORD Jennifer M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 79, Sayı 3, ss. 433–465.
- GROYSBERG Boris, LEE Jeremiah, PRICE Jesse ve CHENG J. Yo-Jud (2018), "The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life", *Harvard Business Review*, Cilt 96, Sayı 1, ss. 44–52.
- GRUSKY Oscar (1966), "Career Mobility and Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 10, Sayı 4, ss. 488–503.
- HALL Douglas T., SCHNEIDER Benjamin ve NYGREN Harold T. (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 15, ss. 176–190.
- HALIM Halimah A., AHMAD Noor Hazlina, RAMAYAH, T., HANIFAH, Hasliza ve TAGHIZADEH, Sajad Khoshkam (2015), "Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 85–94.
- HARRISON Jeffrey S., BOSSE Douglas A. ve PHILLIPS Robert A. (2000), "Risk Taking and Organizational Commitment: The Role of Innovation in Organizational Behavior", *Journal of Business and Management*, Cilt 12, Sayı 3, ss. 157–171.
- HARRISON James ve RAINER Michael (2022), "Understanding Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance", *Management Decision*, Cilt 60, Sayı 9, ss. 2051–2069.
- HERZOG Philipp ve LEKER Jens (2010), "Open and Closed Innovation – Different Innovation Cultures for Different Strategies", *International Journal of Technology Management*, Cilt 52, Sayı 3/4, ss. 322–343.
- HOSSAIN Mokter (2016), "Innovation and Business Performance: A Review of the Literature", *Journal of Business Research*, Cilt 69, Sayı 10, ss. 3894–3900.

- HREBINIAK Lawrence G. ve ALUTTO Joseph A. (1972), “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 17, ss. 555–573.
- JANSSEN Onne (2000), “Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 73, Sayı 3, ss. 287–302.
- JIN Zhen, NAVARE Jyoti ve LYNCH Richard (2019), “The Relationship Between Innovation Culture and Innovation Outcomes: Exploring the Effects of Sustainability Orientation and Firm Size”, *R&D Management*, Cilt 49, Sayı 4, ss. 607–623.
- DE JONG Jeroen P. J. ve DEN HARTOG Deanne N. (2007), “How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 10, Sayı 1, ss. 41–64.
- JUDEH Majd T. (2011), “Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship Between Socialization and Organizational Commitment”, *International Business Research*, Cilt 4, Sayı 3, ss. 171–181.
- KANTER Rosabeth Moss (1968), “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, Cilt 33, Sayı 4, ss. 449–517.
- KANTER Rosabeth Moss (2006), “Innovation: The Classic Traps”, *Harvard Business Review*, Kasım 2006, ss. 73–83.
- KATEBI Amir, HOSSEINKHAH Eghdam Hamed, BASERI Hamed ve SALEHI, Ahmad M. (2024), “The Relationship Between Innovation and Organizational Performance: A Meta-Analysis”, *Journal of Management & Organization*, Cilt 30, Sayı 6, ss. 2474-2494.
- KESKES Ilhem, SALLAN Jose M., SIMO Pep ve FERNANDEZ Vicente (2018), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader–Member Exchange”, *Journal of Management Development*, Cilt 37, Sayı 3, ss. 271–284.
- KHASSAWNEH Omar, MOHAMMAD Tarek ve BEN-ABDALLAH Ruba (2022), “The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator”, *Administrative Sciences*, Cilt 12, Sayı 4, ss. 175.

- KIM Byung-Chul, LEE Gyu ve CARLSON Kevin D. (2010), “An Examination of the Nature of the Relationship Between Leader–Member Exchange (LMX) and Turnover Intent at Different Organizational Levels”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 29, Sayı 4, ss. 591–597.
- KHAN Muhammad Aamir, NOOR Naeem, SHAH Syed Zulfiqar Ali, ZAMAN Khalil Ur Rehman ve AKHTAR Naeem (2022), “The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement”, *Frontiers in Psychology*, Cilt 13, Makale No: 831060.
- KIM Joo Y. ve YOON Do-Young (2025), “How Transformational Leadership of Managers Affects Employee Innovative Behavior in IT Corporations”, *Frontiers in Psychology*, Cilt 16, ss. 1565307, DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1565307.
- KOBASA Suzanne C. (1979), “Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 37, Sayı 1, ss. 1–11.
- KURATKO Donald F., MONTAGNO Ray V. ve HORNSBY Jeffrey S. (1990), “Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship”, *Strategic Management Journal*, Cilt 11, Sayı 5, ss. 49.
- KURTULUŞ Ahmet (2020), “Savunma Sanayiinde İnovasyon ve Çalışan Bağlılığı: Bir Alan Araştırması”, *Savunma Sanayi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 12, Sayı 4, ss. 180–195.
- LEE Amy J. R., THOMAS Gail, MARTIN Robin, GUILLAUME Yves ve MARSTAND Alex F. (2019), “Beyond Relationship Quality: The Role of Leader–Member Exchange Importance in Leader–Follower Dyads”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 92, Sayı 4, ss. 736–763.
- LEE Hee ve KİM Sanghyun (2023), “Leader-member relationship and employee outcomes: A meta-analytic review”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 108, Sayı 4, ss. 512–536, DOI: 10.1037/apl0000933.
- LEITER Michael P. ve MASLACH Christina (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, Sayı 4, ss. 297–317.

- LIDEN Robert C. ve MASLYN John M. (1998), "Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, Cilt 24, Sayı 1, ss. 43–72, DOI:10.1016/S0149-2063(99)80053-1.
- LIDEN Robert C. ve GRAEN George (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 451–465.
- LIDEN Robert C., SPARROWE Raymond T. Ve WAYNE Sandy J. (1997), "Leader–Member Exchange Theory: The Past and Potential 82ort he Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Cilt 15, ss. 47–119.
- LOCH Christoph H., LADAS Konstantinos ve KAVADIAS Stylianos (2025), "Organizational Culture, Innovation, and Competitive Performance: A Multi-Level Dynamic Model", *Management Science*, DOI: 10.1287/mnsc.2024.05087.
- LOK Peter ve CRAWFORD John (2004), "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison", *Journal of Management Development*, Cilt 23, Sayı 4, ss. 321–338.
- LO May-Chiun, RAMAYAH Thurasamy, MIN Hock-Wah ve SONGAN Peter(2010), "The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment in Malaysia: Role of Leader–Member Exchange", *Asia Pacific Business Review*, Cilt 16, Sayı 1–2, ss. 79–103.
- LOSANE Ligita (2013), "Innovation Culture – Determinant of Firms' Sustainability", *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, Cilt 7, Sayı 10, ss. 1483–1488.
- LUMPKIN G. Thomas ve DESS Gregory G. (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Management Review*, Cilt 21, Sayı 1, ss. 135–172.
- LUNA-AROCAS Rodrigo, DANVILA-DEL VALLE Ignacio ve LARA Francisco J. (2020), "Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction", *Employee Relations*, Cilt 42, Sayı 4, ss. 863–881.

- LYONS Bonnie D., DUXBURY Linda E. ve HIGGINS Christopher A. (2007), “An Empirical Examination of the Relationship Between Work-Life Conflict and Organizational Outcomes”, *Journal of Management*, Cilt 33, Sayı 4, ss. 507–527.
- LYONS Beth J., SCHWEITZER Maurice E. ve NG Eddy S. (2007), “How Leader-Member Exchange Affects Employee Creativity”, *Creativity Research Journal*, Cilt 19, Sayı 2–3, ss. 153–162, DOI: 10.1080/10400410701397101.
- MALAHAYATIE Siti, SULAIMAN Murni ve MARDHIAH Andi (2023), “The Effect of Compensation and Career Development on Job Satisfaction with Organizational Commitment as Mediation Variable”, *International Journal of Research and Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss. 452–465.
- MARTINS E. Carin ve TERBLANCHE Fransie (2003), “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 64–74.
- MASCARENO Javier, RIETZSCHEL Eric ve WISSE Barbara (2020), “Leader-Member Exchange (LMX) and Innovation: A Test of Competing Hypotheses”, *Creativity and Innovation Management*, Cilt 29, Sayı 3, ss. 495–511, DOI: 10.1111/caim.12390.
- MASLYN John M. ve UHL-BIEN Mary (2001), “Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 86, Sayı 4, ss. 697–708.
- MATA Paulo N., MATA Maria N. ve MARTINS Jorge (2023), “Does Participative Leadership Promote Employee Innovative Work Behavior in IT Organizations?”, *International Journal of Innovation and Technology Management*, Cilt 20, Sayı 05, ss. 2350027.
- MATHIEU John E. ve ZAJAC David M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin*, Cilt 108, Sayı 2, ss. 171–194.
- MA Jie (2024), “The Effect of Innovative Culture, Organizational Commitment and Self-efficacy on Innovation Competence of SMEs’ Managers in China”, *Proceedings of the 5th Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference (MSIEID 2023)*, ss. 1–10, Guangzhou.

- MENG Li ve GAO Yi (2023), “The Role of LMX in the Relationship Between Organizational Climate and Employee Commitment: A Moderated Mediation Model”, *Leadership & Organization Development Journal*, Cilt 44, Sayı 2, ss. 201–218.
- MENG Xinyu ve GAO Shuying (2023), “Use of Leader–Member Exchange Theory to Promote the Project Governance of Construction Project Contractors”, *International Journal of Managing Projects in Business*, Cilt 16, Sayı 3, ss. 528–545.
- MEYER John P. ve ALLEN Natalie J.(1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Cilt 1, Sayı 1, ss. 61–89.
- MEYER John P. ve ALLEN Natalie J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- MEYER John P. ve HERSCOVITCH Larry (2001), “Commitment in the Workplace: Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, Cilt 11, ss. 299–326.
- MEYER John P., STANLEY David J., HERSCOVITCH Larry ve TOPOLNYTSKY Laryssa (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 61, ss. 20–52.
- MKE (1978), “*Harp Sanayinin Tanımı*”, *MKE Dergisi*, Sayı 4, ss. 14–15.
- MSB (1987), *Türkiye’nin Savunma Politikaları ve Silahlı Kuvvetler*, MSB Yayınları, Ankara.
- NAGESH Thalassery (2016), “Linking Knowledge Management and Innovation Culture for Business Performance Improvement”, *International Journal of Knowledge Management and Practices*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 9–22.
- NG Thomas W. H. ve FELDMAN Daniel C. (2010), “The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis”, *Personnel Psychology*, Cilt 63, Sayı 3, ss. 677–718, DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x.
- NYSTROM Paul C. (1990), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: A Theoretical and Empirical Analysis”, *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, Cilt 3, Sayı 3, ss. 261–285.

- NGUYEN Thuy T., MIA Lokman, WINATA Lanve CHONG Vincent K. (2019), “Effect of Transformational-Leadership Style and Management Control System on Managerial Performance”, *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Cilt 26, Sayı 1, ss. 94–111.
- OBENG Kwasi, UGBORO Isaiah (2003), “Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study”, *Journal of the Transportation Research Forum*, Cilt 57, Sayı 2, ss. 83–98.
- OCAK Murat, GÜLER Murat ve BASIM H. Nejat (2016), “Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss. 503–519.
- OKE Adegoke, BURKE Graham ve MYERS Alan (2007), “Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs”, *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt 27, Sayı 7, ss. 735–753.
- OLSSON Louise, HEMLIN Sven ve POUSSETTE Anders (2012), “A Multi-Level Analysis of Leader–Member Exchange and Creative Performance in Research Groups”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 23, Sayı 3, ss. 604–619, DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.07.007.
- O'REILLY Charles A. ve CHATMAN Jennifer (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 3, ss. 492–499.
- ÖRÜCÜ Eda ve ZEYBEK Fatma (2023), “Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderliğin İnovatif Davranış Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İzmir İktisat Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, ss. 77–95.
- ÖZTOPCU Ali (2016), “İktisadi Düşünceye Yenilikçilik ve Ekonomik Kalkınmadaki Yeri”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 58, ss. 367–379.
- PARVEEN Sobia, ABBASI Shazia, KHAN Anam ve HUSSAIN Yasir (2023), “Reconnoitering the Nexus Between Organizational Culture and Open Innovation Systems”, *SAGE Open*, Cilt 13, Sayı 2, ss. 1-16.
- PENLEY Larry E. ve GOULD Stephen (1988), “Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, Sayı 1, ss. 43–59.

- PENNING James M. ve KIM W. Chan (2009), “Marketing Innovation: Its Concept, Types, and Drivers”, *Journal of Marketing Research*, Cilt 46, Sayı 3, ss. 347–359.
- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie B. ve BACHRACH Daniel G. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Cilt 26, Sayı 3, ss. 513–563.
- PORTER Lyman W., STEERS Richard M., MOWDAY Richard T. ve BOULIAN Paul V. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, ss. 603–609.
- PORTER Lyman W. ve STEERS Richard M. (1972), *Organizational Work and Personnel Factors in Turnover and Absenteeism (Report No. 11)*, University of California, California.
- PwC TÜRKİYE (2023), *Savunma Sanayii ve Havacılık Sektörüne Genel Bakış*, PwC Türkiye, <https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/endustriyel/savunma-sanayii-ve-havacilik-sektorune-genel-bakis.pdf>, ET. 13.04.2025.
- RADAS Sonja ve BOŽIĆ Ljiljana (2009), “The Antecedents of SME Innovativeness in an Emerging Transition Economy”, *Technovation*, Cilt 29, ss. 438–450.
- RAI Gaurav S. (2016), “Minimizing Role Conflict and Role Ambiguity: A Virtuous Organization Approach”, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, Cilt 40, Sayı 5, ss. 508–523.
- RAHMAN Md. Mizanur ve LEE Jooho (2024), “Unveiling the Dynamics of Leader–Member Exchange and Worker Outcomes”, *Journal of Innovation & Knowledge*, Cilt 9, Sayı 2, s. 100475, DOI: 10.1016/j.jik.2024.100475.
- RANDAL Donna M., FEDOR Donald B. ve LONGENECKER Clinton O. (1990), “The Behavioral Expression of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 36, ss. 210–224.
- RHOADES Linda ve EISENBERGER Robert (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, Sayı 4, ss. 698–714.

- RIBEIROGALINA Sonia ve DOBELIN Diego (2018), “Innovation and Competitive Advantage: A Review of the Literature”, *Journal of Innovation Management*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1–20.
- ROCKSTUHL Thomas, DULEBOHN James H., ANG Soon ve SHORE Lynn M. (2012), “Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 97, Sayı 6, ss. 1097–1130.
- ROGERS Mark (2004), “Networks, Firm Size and Innovation”, *Small Business Economics*, Cilt 22, Sayı 2, ss. 141–153.
- ROTHWELL Roy ve WISSEMA Hans (1986), “Technology, Culture and Public Policy”, *Technovation*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 91–115.
- ROUSSEAU Denise M. (1990), “New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer’s Obligations: A Study of Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, ss. 389–400.
- SALAS-VALLINA Andrés, ALEGRE Joaquín ve FERNÁNDEZ Ramón (2021), “Happiness at Work and Organizational Citizenship Behaviors: Is Organizational Learning Capability a Missing Link?”, *International Journal of Manpower*, Cilt 42, Sayı 3, ss. 409–426.
- SAVUNMA SANAYİ İCRA KOMİTESİ (2023), *2023 Yılı Faaliyet Raporu, Türkiye Cumhuriyeti Savunma Sanayi İcra Komitesi*, [https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/files/2023%20Y%C4%B1%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu\(1\).pdf](https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/files/2023%20Y%C4%B1%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu(1).pdf), ET. 08.04.2025.
- SAVUNMA SANAYİST (2024), “Defense News Top 100 for 2024 Açıklandı: 5 Türk Şirketi”, <https://www.savunmasanayist.com/defense-news-top-100-for-2024-aciklandi-5-turk-sirketi/>, ET. 08.04.2025.
- SCANDURA Terri A. (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 10, Sayı 1, ss. 25–40.
- SCHRIESHEIM Chester A., CASTRO Sandra L., ZHOU Xiaotao ve YAMMARINO Francis J. (2001), “The Folly of Theorizing ‘A’ But Testing ‘B’: A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader–Member Exchange Illustration”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 12, ss. 515–551.

- SCOTT Susanne G. ve BRUCE Reginald A. (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, Cilt 37, Sayı 3, ss. 580–607.
- SENOL Mustafa (2022), “Organizational Culture and Innovation: An Empirical Investigation”, *International Journal of Management and Commerce Innovations*, Cilt 11, Sayı 2, ss. 214–219.
- SİĞRİ Ünsal (2007), “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 264–265.
- SEZGIN Şenay ve SEZGIN Seyfettin (2018), “Dünya’da ve Türkiye’de Savunma Sanayi: Genel Bir Bakış”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, Cilt 5, Sayı 12, ss. 1–19.
- SETYAWICAKSONO Agung ve PRIYONO Slamet (2022), “The Influence of LMX on Employee Engagement and Organizational Commitment: Empirical Evidence”, *International Journal of Organizational Analysis*, Cilt 30, Sayı 3, ss. 456–475, DOI: 10.1108/IJOA-12-2020-2514.
- SETYA WICAKSONO Dimas ve PRIYONO Suko (2022), “The Impact of Leader-Member Exchange on Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior Studies*, Cilt 15, Sayı 2, ss. 45–58.
- SHAMSUDIN Faridah M., SUBRAMANIAM Chandrakantan ve ALSHUAIBI Ahmed S. (2012), “The Effect of HR Practices, Leadership Style on Cyberdeviance: The Mediating Role of Organizational Commitment”, *Journal of Marketing and Management*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 22–48.
- SHANKER Ramesh, BHANUGOPAN Ramudu, VANDERHEIJDEN Beatrice I. J. M. ve FARRELL Michael (2017), “Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 100, ss. 67–77.
- SHENJie ve BENSON John (2019), “The Influence of Organizational Culture on Employee Engagement and Organizational Commitment”, *International Journal of Human Resource Management*, Cilt 30, Sayı 2, ss. 320–345.

- SHERONY Kristie M. ve GREEN Stephen G. (2002), “Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader–Member Exchange, and Work Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 87, ss. 542–548.
- TANG Guimei, PARK Kyunghee, AGARWAL Anupam ve LIU Feifei (2020), “Impact of Innovation Culture, Organization Size and Technological Capability on the Performance of SMEs: The Case of China”, *Sustainability*, Cilt 12, Sayı 4, ss. 1355.
- TANG Yi, WEI Feng, SNAPE Ed ve NG Y. Christine (2020), “Innovative Work Behavior in the Chinese Context: The Roles of Transformational Leadership, Psychological Empowerment and Innovative Climate”, *Journal of Management & Organization*, Cilt 26, Sayı 5, ss. 629–646.
- TAYEB, Monir (1994), “Organizations and National Culture: Methodology Considered”, *Organization Studies*, Cilt 15, Sayı 3, ss. 429–445.
- TEJEIRO KOLLER Maria R., MORCILLO ORTEGA Patricia, RODRÍGUEZ ANTÓN José M. ve RUBIOANDRADA Laura (2017), “Corporate Culture and Long-Term Survival of Spanish Innovative Firms”, *International Journal of Innovation Science*, Cilt 9, Sayı 4, ss. 335–354.
- THOMAS Kenneth W. ve MUELLER Jennifer S. (2000), “A Framework for Managing Risk and Innovation in Organizations”, *Academy of Management Review*, Cilt 25, Sayı 1, ss. 29–43.
- TSUI Anne S., EGAN Timothy D. ve O'REILLY Charles A. (1992), “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, ss. 549–579.
- TURGUT Melike ve AYKAN Erhan (2025), “Dönüşümcü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Türk Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, Cilt 8, Sayı 15, ss. 133–153.
- TUSHMAN Michael L. ve O'REILLY Charles A. (1996), “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”, *California Management Review*, Cilt 38, Sayı 4, ss. 8–30.

- TUZUN İsmail K. ve KALEMCI R. Ayşe (2012), “Organizational and Supervisory Support in Relation to Employee Turnover Intentions”, *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 27, Sayı 5, ss. 518–534.
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI (2014), *Savunma Reformu Raporu*, <https://www.memurlar.net/common/news/documents/602402/2014-08-22-savunmareformu.pdf> , ET. 06.04.2025.
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI SAVUNMA SANAYİİ BAŞKANLIĞI (2018), *2018–2022 Savunma Sanayii Sektörel Strateji Dokümanı*,https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/F_20180626095928654133.pdf, ET. 06.04.2025.
- TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI SAVUNMA SANAYİİ BAŞKANLIĞI(2024), *2024–2028 Savunma Sanayi Sektörel Strateji Dokümanı*,
https://www.ssb.gov.tr/Images/Uploads/MyContents/F_20240917164305314800.pdf,ET. 06.04.2025.
- ULLAH Md. Shahid, ISLAM Md. Rafiqul, AMIN Md. Riad, BIN AMIN Md., RAHMAN Md. Mahmudur ve ERDEY László (2024), “The Effects of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Work Productivity: Evidence from Readymade Garments Industry in an Emerging Economy”, *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, Cilt 8, Sayı 13, ss. 1–15.
- UZKURT Cemal, KUMAR Rajesh, KIMZAN H. Selim ve EMİNOĞLU Gökhan (2013), “Role of Innovation in the Relationship Between Organizational Culture and Firm Performance: A Study of the Banking Sector in Turkey”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt 16, Sayı 1, ss. 92–117.
- VANDEVEN Andrew H. (1986), “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, Cilt 32, Sayı 5, ss. 590–607.
- VECCHIO Robert P. ve GOBDEL Barbara C. (1984), “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 34, ss. 5–20.

- WANG Qian, HOU Haoyue ve LI Zhi (2022), “Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research”, *Frontiers in Psychology*, Cilt 13, Makale 924357, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.924357/full>, ET. 06.03.2025.
- WAYNE Sandy J., SHORE Lynn M. ve LIDEN Robert C. (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Cilt 40, Sayı 1, ss. 82–111.
- WHARTON Ross F., BRUNETTO Yvonne ve SHACKLOCK Kate (2011), “Professionals’ Supervisor–Subordinate Relationships, Autonomy and Commitment in Australia: A Leader–Member Exchange Theory Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt 22, Sayı 17, ss. 3496–3512.
- WIDIASTUTI Endang ve KUSMARYANI Yuni (2023), “The Influence of Leader–Member Exchange (LMX) on Innovative Work Behavior: Evidence from Senior High School Teachers”, *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Cilt 10, Sayı 4, ss. 291–301.
- WIENER Yoash (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, Cilt 7, ss. 418–428.
- WIENER Yoash ve VARDI Yoav (1980), “Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes—An Integrative Approach”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt 26, Sayı 1, ss. 81–96.
- WILLIAMS Larry J. ve HAZER John T. (1986), “Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnaround Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 2, ss. 219–231.
- WU Chih-Min ve CHEN Tsai-Ju (2018), “Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment, and Creativity”, *International Journal of Hospitality Management*, Cilt 74, ss. 75–84.

- YAZICI Mehmet, TEMİZ Deniz ve ERDOĞAN Derya (2013), “Türk Savunma Sanayiinde Ofset Uygulamaları”, *TİSK Akademi*, Cilt 1, ss. 156–177.
- YILMAZ Kadir (2017), “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Türkiye Örneği”, *Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss. 45–60.
- YILMAZTÜRK Ahmet (2023), “Türkiye’de savunma sanayi sektörü ve ekonomi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi”, *Enderun*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 139–165, DOI: 10.59274/enderun.1345835.
- YU Dong ve LIANG Jian (2004), “A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory”, *Human Resource Development International*, Cilt 7, Sayı 2, ss. 251–264.
- ZACHER Hannes ve ROSING Kathrin (2015), “Ambidextrous leadership and team innovation: The role of team climate and team outcomes”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 36, Sayı 4, ss. 686–712.
- ZACHER Hannes ve ROSING Kathrin (2015), “Inspiring Innovation: The Effects of Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Mindfulness on Innovative Behavior”, *Sustainability*, Cilt 7, Sayı 10, ss. 14162–14186.
- ZHANG Wei, ZENG Xiaohong, LIANG Hong, XUE Yan ve CAO Xiaohui (2023), “Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective”, *Sustainability*, Cilt 15, Sayı 8, ss. 6644.
- ZHAO Fang (2005), “Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Cilt 11, Sayı 1, ss. 25–41.
- ZHAO Hui ve DING Wei (2024), “Effort and reward as a mechanism linking leader–member exchange to employee outcomes”, *Cogent Business & Management*, Cilt 11, Sayı 1, Makale No. 2443807, DOI: 10.1080/23311975.2024.2443807.
- ZHU Weichun, CHEW Irene Keng-Howe ve SPANGLER William D. (2021), “The impact of organizational culture on employee job satisfaction and organizational commitment: A meta-analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 42, Sayı 3, ss. 354–379.

ZIYLAN Ali (2000), “Sanayileşme Deneyimlerinden Ders Almak”, *ASELSAN Dergisi*, Sayı 59, ss. 34.



EKLER

EK A: ANKET FORMU

Bu araştırma Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır. Sorular sadece veri toplamak için hazırlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

CİNSİYETİNİZ () KADIN () ERKEK

YAŞINIZ

EGİTİM SEVİYESİNİZ

() İLKOKUL () ORTAOKUL () LİSE () 2 YILLIK YÜKSEKOKUL ()

ÜNİVERSİTE () YÜKSEK LİSANS () DOKTORA

KURUMDAKİ GÖREVİNİZ

KAÇ YILDIR BU KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ

İKİNCİ BÖLÜM

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Biraz katılıyorum	4 Katılıyorum	5 Tamamen katılıyorum
--------------------------	-------------------	---------------------------	------------------	-----------------------------

1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2	Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok					
3	Bu kuruluşun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
4	Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
5	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum					
6	Buradaki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
8	Bu kuruluşun bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
9	Bu kuruluşun amaçlarını benimsiyorum.					
10	Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.					
11	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
12	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.					
13	Yeni bir işyerine alışmak benim için zor olurdu					
14	Başka bir işyerinin buradan daha iyi olacağının garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum.					
15	Bu işyerinden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
16	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kısıtlılığı olurdu.					
17	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
18	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
19	Zaman geçtikçe mevcut kuruluşumdan ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
20	Daha iyi bir imkan çıkarsa, mevcut kuruluşumdan ayrılmamın ayıp olmadığını düşünüyorum.					
21	Bu işyerinden ayrıлып burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22	Kuruluşuma çok şey borçluyum.					
23	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.					
24	Biraz daha para için mevcut işyerimi değiştirmeyi ciddi olarak düşünmezdim.					
25	Benim için avantajlı olsa da, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					

26	Bu kuruluşa sadakat göstermenin görevim olduğunu düşünüyorum.					
27	Kuruluşum maddi olarak zor durumda olsa bile, sonuna kadar kalırdım.					
28	Bu kuruluşa gönül borcu hissediyorum.					
29	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
30	Bu kuruluş sayesinde ekmek parası kazanıyorum, karşılığında sadakat göstermeliyim.					
31	Mevcut kuruluşumdan ayrılıp birlikte çalıştığım insanları yarı yolda bırakmak istemem.					
32	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
33	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Biraz katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Biraz katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Tamamen katılıyorum
--------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	---------------------------	------------------	-----------------------------

1	Üstümü kişi olarak çok severim.	1	2	3	4	5	6	7
2	Üstüm her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.							
3	Üstüm ile çalışmak zevklidir.							
4	Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, üstüm konuyu tam bilmeseyse beni diğer üstüme karşı savunur							
5	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa üstüm beni onlara karşı savunur							
6	Eğer istemeden bir hata yaparsam, üstüm beni diğerlerine karşı beni savunur.							
7	Üstüm için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.							
8	Üstümün belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm							
9	Üstüm için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.							
10	Üstümün iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır							
11	Üstümün işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.							
12	Üstümün profesyonel yeteneklerini çok beğenirim							
13	Şu anki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum.							
14	Şu anki işimden ayrılmaya niyetliyim.							
15	Yeni bir iş arıyorum.							

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1 Hiç katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Biraz katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Biraz katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Tamamen katılıyorum
--------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------	---------------------------	------------------	-----------------------------

1	İşyerim yeni hizmet geliştirmede genellikle yenilikçi teknolojiler kullanır	1	2	3	4	5	6	7
2	İşyerim yeni teknoloji geliştirme ve kullanmada oldukça aktiftir							
3	İşyerimin geliştirme programları ve yeni hizmetleri teknolojik açıdan rakiplerimize göre daha iddialıdır							
4	İşyerim müşterilerimizin ihtiyaçlarına hizmet etmek için yeni teknolojik çözümler bulmada çok başarılıdır							
5	Çalıştığım işletme pazara yenilikçi hizmetler sunma ve geliştirme sürecinde risk almaktan çekinmez							
6	Çalıştığım işletme başarısız olsa dahi yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesini destekler							
7	Yeni hizmet teknikleri geliştirme sürecinde risk alınması gerektiğini kabul ediyoruz							
8	Yeni hizmet tekniklerimizin ara sıra başarısız olduğunu kabul ediyoruz							
9	Öğrenme isteği, yeni ürün geliştirme sürecinin anahtarıdır							
10	Çalıştığım işletmede, yeni ürün geliştirme süreçlerindeki temel gerekliliğin nedeni öğrenme isteğidir							
11	Bu işletmedeki genel fikir birliği; öğrenmeyi bıraktığımız an geleceğimizi tehlikeye atacağımız yönündedir							
12	İşyerim önemli rakiplerimize kıyasla, mevcut müşterilerin aksine, geleceğin müşterilerine daha fazla önem verir							
13	Pazar araştırması çalışmalarımızın temel hedefi; bugünkü müşterilerin ihtiyaçlarına göre gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemeye yöneliktir.							
14	Yeni pazar arayışı, mevcut piyasalardaki ticari faaliyetlerimizin genişletilmesinden daha yüksek önceliğe sahiptir							