



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Programı

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ

Cahit KORKU

Doktora Tezi

Ankara, 2018

SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE OTANTİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNİN YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA
ETKİSİ

Cahit KORKU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

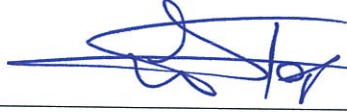
Sağlık Yönetimi Programı

Doktora Tezi

Ankara, 2018

KABUL VE ONAY

Cahit Korku tarafından hazırlanan “Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 17.12.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



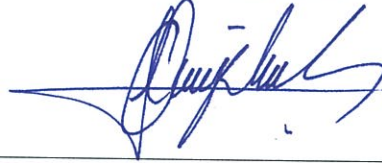
Prof. Dr. Mehmet TOP (Başkan)



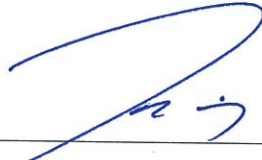
Prof. Dr. Sıdika KAYA (Danışman)



Prof. Dr. Türkan YILDIRIM



Doç. Dr. Oğuz IŞIK



Doç. Dr. Çağdaş Erkan AKYÜREK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 2 (iki) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

17/12/2018



Cahit Korku

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

- ☐ **Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.**

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etseniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

- ☒ **Tezimin/Raporumun 17.12.2020 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.**

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

- ☐ **Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.**

- ☐ **Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi**

17/12/2018



Cahit KORKU

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Sıdika KAYA danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.



Cahit KORKU

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın başarılı bir şekilde tamamlanmasında görüş ve katkıları ile çalışmama yön veren ve hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sıdıka KAYA'ya,

Çalışmanın planlanması ve yürütülmesinde önerileri ile katkı sağlayan ve tez izleme komitesinde yer alan Sayın Prof. Dr. Mehmet TOP'a ve Prof. Dr. Türkan YILDIRIM'a,

Bu çalışmamın yürütülmesine destek olan hastane yöneticilerine ve çalışmaya zaman ayırarak katkı sağlayan tüm katılımcılara,

Tez çalışması süresince telkinleri ve anlayışıyla bana sürekli destek olan arkadaşlarım Sayın Ahmet YILDIZ'a, Mesut TELEŞ'e, Yasin ÇİLHORUZ'a ve diğer mesai arkadaşlarıma,

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli anneme, babama, kardeşlerime ve diğer yakınlarıma,

Manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve yoğun çalışma dönemlerinde bana sürekli destek olan çok değerli eşim Serpil KORKU'ya ve yakınlarına teşekkür eder,

Değerli vakitlerinden aldığım oğlum Muhammed Eymen KORKU'ya ve kızım Zeynep Ebrar KORKU'ya sevgilerimi sunarım.

ÖZET

KORKU, Cahit. *Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2018.

Bu araştırmanın amacı, sağlık yöneticilerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisini ortaya çıkarmaktır. Dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik yenilikçi iş davranışının belirleyicisi olarak, yenilikçilik iklimi ise aracı değişken olarak belirlenmiş ve buna göre model oluşturulmuştur. Bu amaçla, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Otantik Liderlik Ölçeği, Yenilikçilik İklimi Ölçeği ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Türkçeye çevrilerek dil geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma, Ankara'daki izin alınan 19 hastanede 24.04.2017-23.06.2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini hastanelerin idari birimlerde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamına giren 377 kişiden 279'u araştırmaya katılmış ve 263 kişinin anketi geçerli kabul edilmiştir. Araştırmaya katılım oranı: %69,76 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 21,00 ve LISREL 9,30 programına aktarılarak analiz edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenirlik düzeyleri ve yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve yapı geçerliliğini sağladıkları görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeliyle incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile otantik liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına anlamlı bir şekilde pozitif yönde etki ettikleri görülmüştür. Sosyo-demografik değişkenlerin bir kısmı açısından gruplar arasında fark olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri daha çok yenilikçilik iklimi üzerinde etkili olurken yöneticilerin otantik liderlik özellikleri daha çok yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

Anahtar Sözcükler

Liderlik, İnovasyon, Hastane, Hastane Yöneticisi, Orta Düzey Yönetici, Alt Düzey Yönetici, Başhekim Yardımcısı, Müdür Yardımcısı, Birim Sorumlusu

ABSTRACT

KORKU, Cahit. *The Effect of Transformational and Authentic Leadership Characteristics of Health Administrators on the Innovation Climate and Innovative Work Behaviour*, Doctoral Dissertation, Ankara, 2018.

This study aims at investigating the effects of transformational and authentic leadership skills of health administrators on the innovation climate and innovative work behaviour. Transformational and authentic leadership was defined as the determinant of innovative work behaviour; and innovation climate was used as the mediating variable. For the model designed, Transformational Leadership Questionnaire, Authentic Leadership Questionnaire, Innovative Climate Assessment Tool and Innovative Work Behavior Scale were translated into Turkish and checked for language validity. The research was conducted between 24.04.2017 and 23.06.2017 in 19 hospitals in Ankara for which the required permissions had been obtained. The population of the study included middle and low level administrators working in the administrative units of hospitals. The aim was to reach the whole population so the study did not employ a sampling method. Of 377 people included in the population, 279 participated in the study and surveys of 263 participants were accepted valid. Rate of participation in the study was 69.76%. Data obtained from the study were analysed with SPSS 21.00 and LISREL 9.30 software. Scales were tested for reliability and construct validity. The analyses indicated high reliability and construct validity levels for the scales used in the study. Hypotheses of the study were investigated by using structural equation modelling. The study revealed that transformational leadership and authentic leadership had positive effects on innovation climate and innovative work behaviour. Differences were detected among the groups in terms of some of the socio-demographic variables. The results of the study indicated the existence of a strong positive relationship between transformational leadership and authentic leadership. While transformational leadership skills of the administrators mostly affected the innovation climate, authentic leadership skills of the administrators mostly affected innovative work behaviour.

Key words

Leadership, Innovation, Hospital, Hospital Administrator, Middle Level Administrator, Low Level Administrator, Deputy Chief Physician, Deputy Director, Unit Supervisor

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iii
ETİK BEYAN	iv
TEŞEKKÜRLER.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xvi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: İNOVASYON (YENİLEŞİM, YENİLİK)	4
1.1.İNOVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ	4
1.2.İNOVASYONLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	7
1.2.1. İnovasyon ve Yaratıcılık	7
1.2.2. İnovasyon ve İcat (Buluş)	8
1.2.3. İnovasyon ve Değişim.....	9
1.2.4. İnovasyon ve Ar-Ge	10
1.3.İNOVASYON DÜZEYLERİ	11
1.3.1. Radikal İnovasyon.....	11
1.3.2. Kademeli (Aşamalı) İnovasyon.....	11
1.4.İNOVASYON TÜRLERİ	12
1.4.1. Ürün İnovasyonu.....	13
1.4.2. Süreç İnovasyonu	14
1.4.3. Pazarlama İnovasyonu.....	15
1.4.4. Örgütsel İnovasyon	15
1.5.İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ	16
1.5.1. Küresel İnovasyon İndeksi	17
1.5.2. Avrupa İnovasyon Gösterge Tablosu	17
1.5.3. Türkiye İstatistik Kurumu Yenilik İstatistikleri	18
1.6.SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON.....	19
1.7.YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI.....	20

1.8.YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ AŞAMALARI	23
1.8.1. Fikir Üretme	23
1.8.2. Fikri Yayma	24
1.8.3. Fikri Hayata Geçirme	24
1.9.YENİLİKÇİLİK İKLİMİ.....	25
1.9.1. Yenilikçilik İklimiyle İlişkili Kavramlar.....	25
1.9.1.1. Örgüt Kültürü.....	25
1.9.1.2. Örgüt İklimi	26
1.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi	27
1.9.3. Yenilikçilik İklimi	28
2. BÖLÜM: LİDERLİK.....	32
2.1.LİDERİN BAŞVURABİLECEĞİ GÜÇ TÜRLERİ	34
2.1.1. Zorlayıcı Güç	34
2.1.2. Yasal Güç	35
2.1.3. Ödüllendirme Gücü	35
2.1.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç	36
2.1.5. Uzmanlık Gücü	36
2.2.GÜCÜN KULLANIMI.....	36
2.3.LİDERLİK TEORİLERİ	37
2.3.1. Özellikler Teorisi	38
2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	40
2.3.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi	43
2.3.4. Modern Yaklaşımlar (Modern Liderlik Teorileri).....	46
2.4.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	47
2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	48
2.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma	49
2.4.1.2. İlham Veren Güdüleme	50
2.4.1.3. Entelektüel Uyarım	50
2.4.1.4. Bireyselleştirilmiş Destek- İlgi	51
2.5.OTANTİK LİDERLİK	52
2.5.1. Otantik Liderlik Özellikleri.....	55
2.5.1.1. Öz-Farkındalık	55
2.5.1.2. İlişkilerde Şeffaflık	56
2.5.1.3. Dengeli Davranış- Tarafsız İşlem	57
2.5.1.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	57

3. BÖLÜM: KAMU HASTANELERİNİN İDARİ YAPILANMASI VE YÖNETSEL POZİSYONLAR.....	59
3.1.SAĞLIK BAKANLIĞI HASTANELERİNİN İDARİ YAPILARI	61
3.2.ÜNİVERSİTE HASTANELERİNİN İDARİ YAPILARI.....	64
3.3.HASTANELERDE YÖNETSEL POZİSYONLAR.....	67
3.3.1. Üst Düzey Yöneticiler	67
3.3.2. Orta Düzey Yöneticiler	67
3.3.3. Alt Düzey Yöneticiler	68
4. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM	69
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ROBLEM CÜMLESİ	69
4.2.ARAŞTIRMANIN MODELİ	71
4.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	72
4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	73
4.3.2. Otantik Liderlik Ölçeği	80
4.3.3. Yenilikçilik İklimi Ölçeği	86
4.3.4. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği.....	90
4.4.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	96
4.5.VERİLERİN TOPLANMASI.....	99
4.6.VERİLERİN ANALİZİ	101
4.7.VARSAYIMLAR	103
4.8.SINIRLILIKLAR.....	103
5. BÖLÜM: BULGULAR	104
5.1.TANIMLAYICI BULGULAR	104
5.1.1. Katılımcılara ve Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler.....	104
5.1.2. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular	107
5.2.ÖLÇEKLER VE ÖLÇEKLERİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	109
5.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	112
5.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi	113
5.3.2. Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi	116
5.3.3. Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi	119

5.3.4. Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	123
6. BÖLÜM: TARTIŞMA	144
7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	159
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	180
EK 1: ANKET FORMU.....	180
EK 2: ETİK KURUL İZNİ(1).....	185
EK 3: TEZ ADI DEĞİŞİKLİĞİ.....	186
EK 4: ETİK KURUL İZNİ (2).....	188
EK 5: ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI HASTANELERDEN ALINAN İZİNLER.....	189
EK 6: ORJİNALLİK RAPORU.....	208

KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DL	: Dönüşümcü Liderlik
EIS	: European Innovation Scoreboard (Avrupa İnovasyon Gösterge Tablosu)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
GII	: Global Innovation Index (Küresel İnovasyon İndeksi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü)
LISREL	: Linear Structural Relations (Doğrusal Yapısal İlişkiler)
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
OECD	: The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Örgütü)
OL	: Otantik Liderlik
RFID	: Radio Frequency Identification (Radyo Frekansı Tanımlama)
RMR	: Root Mean Square Residual (Artık Ortalamalarının Karekökü)
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SB	: Sağlık Bakanlığı
SEM	: Sutructural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modeli)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TLQ	: Transformational Leadership Questionare (Dönüşümcü Liderlik Ölçeği)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Yİ	: Yenilikçilik İklimi
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ve Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları ...	74
Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	74
Tablo 3: Uyum İyiliği İndeksleri	76
Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Birinci Düzey Uyum İndeksleri	78
Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri	80
Tablo 6: Otantik Liderlik Ölçeği'ne ve Otantik Liderlik Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları	81
Tablo 7: Otantik Liderlik Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	81
Tablo 8: Otantik Liderlik Ölçeği İçin Birinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri.....	84
Tablo 9: Otantik Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri	86
Tablo 10: Yenilikçilik İklimine İlişkin Alfa Katsayısı.....	87
Tablo 11: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlilik Katsayıları	87
Tablo 12: Yenilikçilik İklimi Ölçeği İçin Uyum İyiliği İndeksleri	90
Tablo 13: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'ne ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları	91
Tablo 14: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlilik Katsayıları.....	91
Tablo 15: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Yapı İçin Uyum İyiliği İndeksleri.....	94
Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Yapı İçin Uyum İyiliği İndeksleri	95
Tablo 17: Araştırma Kapsamına Giren Yönetmelik Pozisyonlar	97
Tablo 18: Araştırma İzni Açısından Hastane Türleri ve Sayıları	98
Tablo 19: Araştırmanın Evreni ve Araştırmaya Katılım Düzeyi.....	100
Tablo 20: İdari Pozisyona Göre Araştırmaya Katılım Oranları	101
Tablo 21: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	105

Tablo 22: Katılımcıların Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler.....	106
Tablo 23: Ölçekler ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	108
Tablo 24: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyonlar İle Anlamlılık Düzeyleri.....	110
Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Düzeyleri.....	115
Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi.....	115
Tablo 27: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri	118
Tablo 28: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi.....	118
Tablo 29: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)	120
Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi (Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulmuş Model).....	120
Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (Gizil Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)	122
Tablo 32: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi (Gizil Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)	122
Tablo 33: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	124
Tablo 34: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	126
Tablo 35: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	128
Tablo 36: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların İdari Pozisyona Göre Karşılaştırılması	130

Tablo 37: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların İdari Pozisyona Göre Karşılaştırılması	132
Tablo 38: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Bulunduğu Görevde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	134
Tablo 39: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Görev Yapılan Hastanenin Türüne Göre Karşılaştırılması.....	136
Tablo 40: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisinin Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması	138
Tablo 41: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisinin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması	141
Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisiyle Birlikte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği-1.....	62
Şekil 2: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği -2	64
Şekil 3: Üniversite Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği.....	66
Şekil 4: Araştırmamanın Modeli	71
Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Beş Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması	77
Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması	79
Şekil 7: Otantik Liderlik Ölçeği'nin Dört Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması	83
Şekil 8: Otantik Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması	85
Şekil 9: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin Tek Boyutlu Yapısı İçin Yol Şeması	89
Şekil 10: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Üç Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması.....	93
Şekil 11: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması	95
Şekil 12: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	114
Şekil 13: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	117
Şekil 14: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	119
Şekil 15: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Path Diyagramı	121

GİRİŞ

Dünyanın her geçen gün daha da küresel hale gelmesiyle birçok alanda değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgüte yönelik beklentiler ve talepler de değişmektedir. Sarros ve arkadaşlarına (2008) göre örgütlerin değişen bu beklenti ve talepleri karşılama da kullanabilecekleri araçlardan biri inovasyondur (s. 45). İnovasyon, sadece örgütsel başarının temel dinamiği olarak görülmekle kalmaz, aynı zamanda örgütlerin varlığını sürdürmeleri için de hayati öneme sahiptir (Sveiby vd., 2012, s. 1). Örgütler ancak şartların gerektirdiği düzeyde yenilikçi olduklarında bu değişime ayak uydurabilir ve talepleri karşılayabilirler. Örgütlerin yenilik yapma ihtiyacı, zamana ve koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Önceden basit bir farklılık yaratarak lider konumuna gelebilen örgütler günümüzde daha fazla yenilik faaliyetinde bulunsalar bile değişimin takipçisi konumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle her örgüt rekabetin gerektirdiği koşulları dikkate alarak daha fazla yenilikçi olmak zorundadır.

Dünyada her alanda yaşanan değişimler sadece özel sektörü değil, aynı zamanda kamu sektörünü de etkilemektedir. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe faaliyette bulunan örgütler değişimlere uyum sağlama çabası içerisine girmektedirler. Özel sektör kuruluşlarının piyasa faktörünü dikkate alarak yeniliklere daha fazla duyarlılık gösterdikleri kabul edilmektedir. Bu nedenle inovasyon, özel sektör kuruluşları açısından temel bir faktör haline gelmiş olmakla birlikte kamu kurumlarının inovasyonla olan ilişkisinin daha yavaş ve kontrollü şekilde geliştiği söylenebilir (Şengül, 2015, s. 149). Kamu kesiminde inovasyon konusuna olan ilgi daha düşük düzeyde olsa da, inovasyon kamu kesimi için zorunlu hale gelmiştir (OECD, 2014, s. 6). İnovasyon konusu hem ülkelerin hem de kurumların önemli gündem maddesi haline gelmiş olması nedeniyle çeşitli ölçeklerde (makro ve mikro düzeyde) ele alınmakta ve değerlendirilmektedir.

İnovasyonun kalkınmanın itici gücü olduğu, tüm sektörlerde her türlü potansiyeli değerlendirmenin gerekliliği anlaşılmaya başlanmıştır. İnovasyonda etkililiğin sağlanabilmesi için endüstrinin tüm sektörlerine odaklanmanın yanında, değer zincirinin tüm aşamalarına önem verilmesi gerektiği açıktır. Çünkü inovasyon bu aşamaların

herhangi birinde ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca her düzeydeki inovasyonun önemsenmesi ve her düzeydeki inovasyondan yararlanılmaya çalışılması oldukça önemlidir (Wunsch-Vincent vd., 2015, s. 90).

İnovasyonda en önemli unsurlardan biri bilgi üretimine verilen değerdir. Günümüz koşullarında, bilgi üretiminin katma değeri, fiziksel üretimden daha yüksek hale gelmiştir (Koçel, 2014, s. 427). Bu nedenle bilgi üretimine verilen değer, makine ve teçhizat üretimine verilen değer önüne geçmeye başlamıştır. Birçok OECD ülkesinde 1990'ların ortalarından beri bilgi yatırımları, makine ve teçhizat yatırımlarından daha hızlı bir şekilde büyümüştür. Bazı ülkelerde ise bilgiye yapılan yatırımlar, makine ve teçhizat yatırımlarının önüne geçmiştir (OECD, 2007, s. 6). Günümüzde üretimin bütün yönleri ile giderek daha fazla bilim/bilgi tabanlı olması sonucunda nitelikli iş gücü ve inovasyon kültürü doğal kaynaklardan daha önemli bir konuma gelmiştir (Emiroğlu, 2018, s. 125).

Bilgi yoğun örgütlerde, bilginin üretilmesi, işletilmesi ve değerlendirilmesi örgütteki tüm çalışanların sorumluluğundadır. Bu nedenle örgütteki her bir bireyin göstermiş olduğu yenilikçi faaliyetler örgütün başarısı açısından önemlidir. Örgütte her kademede görev yapan çalışanların, örgütün yenilikçiliği konusunda gerekli katkıyı verebilmesi için, bu bireylerin potansiyellerini artıran ya da azaltan unsurların bilimsel açıdan araştırılarak ortaya konması, örgütlerde daha iyi koşulların oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Çalışanların yenilikçi faaliyetleri ile ilgili yapılan çalışmaların daha çok örgütlerin sahip oldukları iklimleri ve örgütte sergilenen liderlik biçimleri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Krause, 2004; Janssen, 2005; İşcan ve Karabey, 2007; De Jong, 2008, Khan vd., 2012; Subramaniam, 2012; Mücedilli, 2013; Cerne ve Skerlavaj 2013; Sun vd., 2014; Poston, 2015; Edu-Valsania vd., 2016; Torres vd., 2017; Lİ vd., 2017). Yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri ve kurumun sahip olduğu iklim, çalışanların faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarında yenilikçi bir iklim ve pozitif liderlik biçimlerinden olan dönüşüm liderlik ile otantik liderlik biçimlerinin daha etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı, araştırmanın temel değişkenleri olarak belirlenmiştir. Araştırma bu temel değişkenler arasındaki ilişkilerin literatür

açısından incelenmesi, modelin kurgulanması ve modelin test edilmesi şeklinde yürütülmüştür.

Bu alışma, altı bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, inovasyon konusu ele alınmış ve yenilikçi iş davranışı ile yenilikçilik iklimi hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, liderlik konusu ele alınmış ve bu araştırmanın değişkenleri olarak belirlenen dönüşümcü ve otantik liderlik konularına yer verilmiştir. nc bölümde, araştırmanın yapıldığı kamu hastanelerinin idari yapılanmaları ve yönetsel pozisyonlar hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın gereç ve yöntemi anlatılmıştır. Beşinci bölümde, araştırmanın bulgularına yer verilmiş, altıncı bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmıştır. Yedinci bölümde de araştırmadan elde edilen sonuçlara değinilmiş ve bu sonuçlara bağlı olarak öneriler getirilmiştir.

1. BÖLÜM: İNOVASYON (YENİLEŞİM, YENİLİK)

Bu bölümde, işletmeler, sektörler ve ülkeler için önemi gittikçe artan inovasyon konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle inovasyon kavramı açıklanmış, daha sonra sırasıyla inovasyonun örgütler için önemi, inovasyonla yakından ilişkili kavramlar, inovasyon türleri ve inovasyonu ölçmeye yönelik çabalar üzerinde durulmuştur. Ardından yenilikçi iş davranışı ve yenilikçilik iklimi kavramları hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. İNOVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

İngilizcedeki “innovation” sözcüğünün kökeni Latincedeki nova (yeni) sözcüğüne dayanmaktadır (Luecke, 2002, s. 3). İngilizcede ‘innovation’ olarak kullanılan sözcüğe karşılık Türk Dil Kurumu (TDK) “yenileşim” ve “yenilik” kavramlarını kullanmaktadır (TDK, 2018). TDK inovasyon kavramının bir karşılığı olarak kullandığı yenileşimi ise; “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik ya da inovasyon” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda da görüldüğü üzere ‘innovation’ kavramını karşılamak üzere TDK’nın inovasyon sözcüğünü kullandığı, dolayısıyla da “innovation” kavramının bu şekilde Türkçeleştiği söylenebilir. İnovasyon kavramını karşılamak üzere Türkçe literatürdeki çalışmaların bir kısmında yenilikçilik bir kısmında ise inovasyon kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Durna, 2002; Elçi vd., 2008; Kalkınma Bakanlığı, 2013; Uzku, 2017; Emiroğlu, 2018). Bu nedenle bu çalışmada yenilik ile inovasyon kavramının birlikte kullanımının daha uygun olacağı düşünülmüş ve her iki kavram da kullanılmıştır.

Literatürde innovasyon (yenilik) kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Kullanılan tanımların inovasyon kavramının gelişimine bağlı olarak değiştiği söylenebilir. İnovasyon kavramını ekonomi sektörüne kazandıran kişi, 20. yüzyılın ilkyarısındaki en önemli ekonomistlerden biri olan Joseph Alois Schumpeter’dir (Śledzik, 2013, s. 89). Schumpeter’in 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen “The Theory of Economic Development” isimli kitabında girişimcilik ve inovasyon konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir (Elçi vd., 2008, s. 25; Śledzik, 2013, s. 89). Joseph Schumpeter

inovasyonu “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlamıştır (Elçi vd., 2008, s. 25). Schumpeter’e göre inovasyon, yeni bir ürün icat etmek, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, hammadde ya da yarı mamul madde temini için yeni kaynaklar geliştirmek ve monopol bir durumun yaratılması gibi herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturmak vb. faaliyetleri kapsamaktadır (Işık ve Kılınç, 2011, s. 14). Schumpeter’in çalışmalarına dayanarak, yenilikler (inovasyonlar) genellikle yeni veya geliştirilmiş ürünler, üretim teknikleri ve organizasyonel yapıların yanı sıra yeni pazarların keşfedilmesi ve yeni girdi faktörlerinin kullanılması olarak tanımlanabilir (Balzat, 2002, s. 4). Schumpeter, girişimcilerin inovasyoncu (inovatif) rolleriyle pazarda dengeyi bozduklarının ve ekonomiye sürekli dinamizm kattıklarının altını çizmiştir (Elçi vd., 2008, s. 25).

Allan (2003) ise inovasyonu, yeni bilginin kullanılarak müşterilerin istekleri doğrultusunda yeni bir ürün ya da hizmetin üretilmesi olarak tanımlamıştır. Allan’a göre inovasyon; yeni bilginin elde edilmesi, elde edilen bu bilginin yeni bir ürün veya hizmete dönüştürülmesi süreciyle ilgilidir. İnovasyon örgütün benimsemiş olduğu yeni fikirleri de kapsamaktadır (s. vii, s. 13).

OECD (2005) inovasyonu yeni veya geliştirilmiş bir ürünün (mal ya da hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama tekniği, örgüt içinde veya örgütün ilişkide bulunduğu alanda yeni örgütsel metot veya iş yapma yöntemlerinin uygulanması şeklinde tanımlamıştır. İnovasyon faaliyetleri, yeniliklerin uygulanmasını amaçlayan veya yenilikle sonuçlanan, bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı inovasyon faaliyetleri tamamen yeni olduğu gibi, bazıları da tamamen yeni olmamakla birlikte yeniliklerin uygulanması için gereklidir. İnovasyon faaliyetleri, aynı zamanda, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerini de kapsamaktadır (s. 46-47).

Crossan ve Apaydin (2010)’a göre inovasyon, “ekonomik ya da toplumsal alanlarda katma değeri olan bir yeniliğin üretilmesi ya da benimsenmesi; ürünlerin, hizmetlerin ve pazarların yenilenmesi ve genişlemesi; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulmasıdır” (s. 1155). Bu tanımlardan hareketle, inovasyon; bir mal veya hizmeti sunanlar ya da kullananlar için bir katma değeri olan ve örgüt için yeni olan her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak bir faaliyetin inovasyon

sayılabilmesi için, kullanılan yöntemin bir sektör veya işletme için yeni olması, bunun sonucunda sektörün ya da işletmenin bundan yarar görmesi gerekir.

Literatürdeki birçok inovasyon tanımına karşın inovasyonun sınırlarını belirlemenin oldukça zor olduğu söylenebilir. Atkinson (2013)'a göre inovasyon genellikle dar kapsamda algılanmaktadır. Halen inovasyon sadece üniversite ortamında, ulusal laboratuvarlarda ve işletmelerde yürütülen araştırma ve geliştirme faaliyeti olarak algılanabilmektedir. Bunlar her ne kadar doğruysa da bu düşünce inovasyonun kapsam alanını daraltmaktadır (ss. 3-4). İnovasyon için asgari şart, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyon yönteminin örgüt için yeni (veya önemli ölçüde geliştirilmiş) olmasıdır. İnovasyon, örgütlerin ilk geliştirecekleri ve diğer örgütlerden alınan ürünler, süreçler ve yöntemleri içerir (OECD, 2005, s. 46).

İnovasyonun örgütler için önemli hale gelmesinin farklı nedenleri bulunabilir. İnovasyonun hangi örgüt için ne kadar önemli olduğu ise o örgütün vizyonu ile ilgilidir. Ekonominin babası olarak kabul edilen Joseph Schumpeter'e göre örgütler yeni bir ürün (mal ya da hizmet) üreterek stratejik avantaj elde ederler. Diğer örgütler de yapılanlara bakarak bunu taklit etmeye çalışacaklardır. Orijinal fikri üreten girişimciler, oyunun kurallarını da yazmaktadır (Tidd vd., 2005, s. 7). Drucker'e göre de yenilikçilik/inovasyon örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için gerekli bir unsurdur (Demirel ve Seçkin, 2008, s. 190) ve birçok örgüt rekabet avantajını inovasyon yoluyla sağlamaktadır. Örgütler yeterince yenilikçi olmadıklarında rekabet avantajını kaybetmektedirler (Allan, 2003, s. vii). Ancak her örgüt inovasyon lideri olamayacağından örgütler bulundukları konumlarına göre inovasyon politikası belirleyebilir. Bir örgüt lider konumdaki örgütleri takip ederek örgütleri için gerekli inovasyonu gerçekleştirmek suretiyle varlığını sürdürebilir.

Örgüt liderleri, gerek kamu yöneticileri gerekse de özel sektör yöneticileri, yenilikçiliği (innovasyonu) örgütsel değişim, büyüme ve etkililiğin kaynağı olarak değerlendirmektedirler (Damanpour ve Schneider, 2008. s. 495). Ayrıca örgütler, liberalleşme (deregülasyon), eş biçimlilik (izomorfizm), kaynak kıtlığı ve müşteri talepleri gibi dış çevrenin baskısı veya piyasada fark yaratan rekabet özellikleri elde etme, örgütün büyük hedeflerine ulaşması, hizmetin kapsamının ve kalitesinin artırılması gibi örgütün kendi içsel tercihleri ya da mevcut performansını sürdürmek

veya artırmak için ya da örgütün değişime adaptasyonunu sağlamak amacıyla inovasyona gerek duymaktadır (Damanpour vd., 2009, s. 652-653).

Genel anlamda da, işletmeler ve ulusal ekonomiler için büyümenin itici gücü olan inovasyon, toplumsal refaha büyük katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyon kamu kesiminde oldukça önemli hale gelmiştir (OECD, 2014, s. 6-7). İnovasyon, rakiplerine göre daha iyi sonuçlara ulaşmayı sağlayan ve ulusal bir ekonominin rekabet gücünü artıran değişiklikler meydana getirmektedir.

Tarihsel süreç içerisinde inovasyona bakış açısında önemli değişiklikler olmuştur. Daha önceleri ekonomistler ve politika yapıcılar, büyük oranda imalat sanayinde ve çoğunlukla imalat sanayisinde üretilen Ar-Ge'ye dayalı teknolojik ürün inovasyonuna odaklanmışlardır. Bu türden inovasyonlar, Ar-Ge yoğun işletmelerde yüksek eğitimli bir işgücü tarafından gerçekleştirilmekteydi. Bu gibi yeniliklere yol açan süreç, kapalı, içsel ve yerelleştirilmiş olarak kavramsallaştırılmıştır. Teknolojik atılımlar mutlaka radikal ve küresel bilgi sınırında gerçekleşmiştir. Günümüzde inovasyon yeteneği, yeni teknolojik kombinasyonları kullanabilme becerisi olarak görülmektedir; aşamalı inovasyon ve araştırmadan inovasyon kavramları benimsenmektedir. Ar-Ge dışı yenilikçi faaliyetler, kazanç elde etmede önemli bir bileşen haline gelmiştir (Wunsch-Vincent vd., 2015, s. 41).

1.2. İNOVASYONLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İnovasyon ile bazı kavramlar birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu kavramlar birbirleriyle yakından ilişkili olmaları nedeniyle bazen birbirleri yerine kullanılabilmektedir veya bu kavramlara gerçek anlamlarının dışında anlamlar yüklenilebilmektedir. Bu nedenle inovasyonla ilişkili bazı kavramların (yaratıcılık, icat, değişim, araştırma ve geliştirme) inovasyonla ilişkili ve inovasyondan farklı yönleri açıklanmıştır.

1.2.1. İnovasyon ve Yaratıcılık

İnovasyonun yakından ilişkili olduğu kavramlardan biri yaratıcılıktır. Ancak bu iki kavram birbirlerinden farklıdır (Rank vd., 2004, s. 520). Sternberg ve Lubart

yaratıcılığı "iş üretebilme yeteneği" olarak tanımlamıştır (McLean, 2005, s. 227). Yaratıcılığın insanlarda doğuştan gelen bir yetenek olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz, 2015, s. 31). Yaratıcılık; orijinal, sıra dışı (beklenmedik), kullanışlı (yararlı) ve uygulamaya dönüştürülebilen yeni fikir ve kavramların ortaya konulmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir (Amabile, 1988, s. 126; King ve Anderson, 2002, s. 14; McLean, 2005, s. 227). İnovasyon ise sadece örgüt içinde oluşturulan fikirleri değil, aynı zamanda başka organizasyonlardan benimsenen fikirleri de kapsayan toplumsal bir süreçtir (Rank vd., 2004, s. 520). Daha önce başka örgütler tarafından kullanılan bir yöntem, örgüt tarafından ilk kez uygulanmaya konmuş ise bu yaratıcılık değildir. Ancak bu yöntem örgüt tarafından ilk kez kullanılmaya başladığı için örgüt açısından inovasyondur.

İnovasyon açısından yaratıcılık önemli bir yere sahiptir. İnovasyonlar çoğunlukla yaratıcı fikirler üzerine inşa edilir (Amabile, 1988, s. 126). Bu nedenle yaratıcılık inovasyon için anahtar bir yapı taşıdır (Yılmaz, 2015, s. 31). Yaratıcılık yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesiyle; inovasyon ise, bir organizasyon içinde yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla ilgilidir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2007, s. 461). Görüldüğü üzere inovasyonda fikirlerin uygulamaya konulması ve örgüt için bir değere dönüşmesi gereklidir (Amabile, 1988, s. 126). Ancak yaratıcılık için bu gerekli bir koşul değildir. Sonuç olarak, yaratıcı fikirler uygulamaya konmadığı ve kurum için bir değere dönüşmediği sürece inovasyondan bahsedilemez. Bu bağlamda her yaratıcı fikir uygulama şansı bulamadığı için kurum için bir değere dönüşmeyebilir.

1.2.2. İnovasyon ve İcat (Buluş)

İnovasyon kavramının yakından ilişkili olduğu kavramlardan birisi de buluştur. Buluş, “bilimsel araştırmalar veya rastlantı sonucunda insanoğlunun o güne değin bilmediği yeni bir mal, üretim yöntemi/tekniki ya da yeni bir madde veya malzeme gibi herhangi bir şeyin ortaya çıkarılmasıdır” (TDK, 2018). Buna göre buluşta ön plana çıkan husus, daha önce hiç bilinmeyen bir şeyin ortaya çıkarılmasıdır. İnovasyon için daha önce hiç bilinmeyen bir şeyin ortaya çıkarılması koşul değildir. Başkaları tarafından daha önce

kullanılsa bile örgüt için yeni ise ve örgüt için ekonomik bir değere dönüştürülebiliyorsa inovasyon olarak kabul edilir.

İcatlar daha önce keşfedilmemiş ya da hiç bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı ifade ettiğinden bu yönüyle radikal inovasyonların önemli aşamalarından biri olarak kabul edilmektedir. Ancak her icadın yeniliğe dönüşme şansı bulunmadığından ekonomik ve sosyal faydayı beraberinde getirmez. Bu bağlamda icadın yeniliğe dönüşebilmesi için toplumun üyeleri için fayda sağlayacak bir değere dönüşmesi gerekir (Uzkurt, 2017, s. 34).

Buluşlar, genellikle araştırmanın nihai ürünü iken, yenilikler buluşları izleyen nihai ürünlerdir. Buluşlar teknik bir anlam ifade ederken yenilikler daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır (Durna, 2002, s. 10). İnovasyonun fayda sağlayan özelliği, icatların uygulanabilir ve kullanılabilir hale dönüştürülebilmesiyle birlikte bunların ekonomik bir değere dönüştürülmesini de kapsamaktadır (Uzkurt, 2017, s. 34).

1.2.3. İnovasyon ve Değişim

Değişim ‘bir zaman dilimindeki değişikliklerin bütünüdür’ (TDK, 2018). Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin (organizasyon, kişi ya da örgüt), bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçmesini ifade etmektedir (Durna, 2002, s. 9). Değişimler olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesidir. Olumsuz değişim ise; etkinliğin ve verimliliğin azalması ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya yol açan değişimdir (Tunçer, 2013, s. 77). Örgütler açısından bütün inovasyonlar değişimdir. Ancak bütün değişimler inovasyon değildir (Durna, 2002, s. 9). İnovasyon için değişimin niteliği önemlidir. İnovasyonun odak noktasını oluşturan örgütsel açıdan değer sağlama bu bakımdan en önemli unsurdur. Örgütsel hedeflere katkıda bulunmayan değişimler inovasyon değildir.

Değişimin mi inovasyona neden olduğu yoksa inovasyonun mu değişime neden olduğu şartlara bağlı olarak değişmektedir. Bazı değişimler inovasyon sonucunda meydana gelirken, bazı değişimler inovasyondan kaynaklanmaz. Değişimin inovasyon sonucunda meydana geldiğini söyleyebilmek için değişimin örgüt açısından arzu edilen; yani yarar

sağlayan bir özellikte olması gerekir. Ancak örgütleri inovasyona zorlayan unsurlardan biri de değişimlerdir. Örgütler değişime ayak uydurabilmek için inovasyon yapabilirler (Yılmaz, 2015, s. 27-28). Bu açıdan bakıldığında ise değişimim kimi durumlarda inovasyonu harekete geçiren bir unsur olduğunu ifade etmek mümkündür.

1.2.4. İnovasyon ve Ar-Ge

“Ar-Ge, insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalarıdır” (TÜBİTAK, 2018). Ar-Ge terimi üç faaliyeti kapsamaktadır. Bunlar; temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirmedir. Temel araştırma, “görünürde herhangi bir özel uygulaması veya kullanımı bulunmayan ve öncelikle olgu ve gözlemlenebilir gerçeklerin temellerine ait yeni bilgiler elde etmek için yapılan deneysel ya da teorik çalışmadır”. Uygulamalı araştırmalar da “yeni bilgi edinme maksadıyla yürütülen özgün araştırmadır”. Bununla birlikte uygulamalı araştırmalar, belirli bir pratik amacı veya hedefi gerçekleştirmeye yöneliktir. Deneysel geliştirme, “araştırma ve/veya pratik deneyimden elde edilen mevcut bilgiden yararlanarak yeni malzemeler, yeni ürünler ya da cihazlar üretmeye; yeni süreçler, sistemler ve hizmetler tesis etmeye ya da halen üretilmiş veya kurulmuş olanları önemli ölçüde geliştirmeye yönelmiş sistematik çalışmadır”. Ar-Ge kavramı hem Ar-Ge birimlerindeki yürütülen düzenli Ar-Ge faaliyetlerini, hem de diğer birimlerde düzenli bir şekilde olmayan ya da ara sıra yürütülen Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır (TÜBİTAK, 2005).

Ar-Ge, inovasyon sürecinin farklı aşamalarında gerçekleştirilebilir (TÜBİTAK, 2005). Ar-Ge parayı bilgiye, yenilik (inovasyon) ise bilgiyi paraya döndüren süreçtir (TÜBİTAK, 2005). İnovasyon faaliyetlerinde Ar-Ge’nin önemli bir payı vardır. Her Ar-Ge faaliyeti inovasyonla sonuçlanmayacağı gibi, her inovasyon da Ar-Ge’ye bağlı olarak ortaya çıkmaz. Bu nedenle de Ar-Ge’ye yapılan yatırımlar inovasyonun gerçekleşme ihtimalini artırmaktadır (Baumann ve Kritikos, 2016, s. 1264). Her Ar-Ge faaliyetinin nihai hedefi inovasyondur. İnovasyonu amaç olarak belirlediğimizde Ar-Ge inovasyona erişmede bir araç olarak karşımıza çıkar.

1.3. İNOVASYON DÜZEYLERİ

Her inovasyon farklı düzeylerde gerçekleşir ve inovasyondan elde edilen sonuçlar da farklılık gösterebilir. İnovasyonlar boyutları ve etki dereceleri açısından değerlendirildiğinde radikal (radical) inovasyonlar ve kademeli (incremental) inovasyonlar olmak üzere iki grupta değerlendirilebilir (Uzkurt, 2017, s. 18; Emiroğlu, 2018, s. 13-14).

1.3.1. Radikal İnovasyon

Coccia (2006)'ya göre radikal inovasyonlar planlı olarak başlatılmış araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan inovasyonlardır (s. 9). Radikal inovasyon, daha çok yeni teknolojinin kullanıldığı, hali hazırda ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili olarak müşteri veya kullanıcılara daha yüksek faydanın sağlandığı inovasyondur (Yılmaz, 2015, s.85). Radikal inovasyonlar rekabetin temelini, inovasyonu ortaya çıkaran kişi ya da kurum lehine değiştirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle bir örgütün bulunduğu sektörde lider konumda olmasında radikal inovasyonların önemi büyüktür. Radikal inovasyonlar, avantajlarına rağmen, yatırımcıları için riskleri de barındırmaktadır. Radikal inovasyonlara adanmış projeler riskli ve pahalıdır; genellikle elle tutulur bir ürüne veya sonuca ulaşmak uzun bir çabayı gerektirir. Bu süreç sonunda istenilen hedefe ulaşamama ihtimali de bulunmaktadır (Luecke, 2002, s. 8). Çünkü radikal inovasyonlar sürekli olarak ortaya çıkmazlar (Coccia, 2006, s. 9). Bu riskler nedeniyle aşamalı inovasyonlar önemli hale gelmektedir.

1.3.2. Kademeli (Aşamalı) İnovasyon

Bu inovasyon türü bileşenlerde yapılan iyileştirmeler yoluyla önceden var olan bir tasarımın gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini ifade eder (Yılmaz, 2015, s. 85). Kademeli inovasyon, mevcut ve rutin uygulamalardaki bir değişimi temsil eder (Crossan ve Apaydin, 2010, s. 1168). Bu inovasyonlar herhangi bir sektörde ve hizmet faaliyetinde sürekli şekilde ortaya çıkan inovasyonlardır (Yılmaz, 2015, s. 85). Bu inovasyonlar çoğu zaman fark edilmezler ve yöneticiler tarafından inovasyon olarak da algılanamayabilirler (Corosan ve Apaydin, 2010, s.1168). Söz konusu inovasyonlar

formel olarak planlanmış araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin sonucu olarak çıkmamakta; daha çok müşterilerden gelen talepler üzerine çalışanlarca yapılan buluşların ve iyileştirmelerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kademeli inovasyonlar üretim faktörlerinin tümünden yararlanılmasında ve etkinliğin artırılmasında oldukça önemlidir (Yılmaz, 2015, s.86).

Radikal inovasyon ile kıyaslandığında kademeli inovasyon, daha az zaman almakta ve daha az risk taşımaktadır. Bununla birlikte kademeli inovasyonlar bir örgütün gelecekteki rekabet gücünü garanti altına alamamaktadır. Aralarındaki farka karşın aslında radikal ve kademeli inovasyonlar çoğu kez iç içe geçmiş durumdadır. Başarılı radikal bir inovasyonu genellikle aşamalı gerçekleştirilen inovasyonlar takip etmektedir (Luecke, 2002, s.5). Radikal bir inovasyon ortaya çıktığında genellikle aşamalı inovasyonlarla desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır (Uzkurt, 2017, s.19). Ayrıca, inovasyonların çoğu ise radikal değildir; aşamalı özellik göstermektedir (Allan, 2003, s.15).

İşletmeler açısından inovasyon düzeyleri farklılık göstermektedir. Örneğin bir işletmenin başka işletmeler tarafından çok daha önce sunulan bir hizmeti yeni sunması, daha önce sunulan bir ürünü pazara sunması ya da daha önce kullanılan bir yöntemi kullanması düşük düzeyde inovasyon iken; daha önce sunulmamış bir hizmet sunmak ya da ürün üretmek yüksek düzeyde inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2003, ss. 94-95). Yüksek düzeyde inovasyon yapan ve pazarda ilk olmayı amaçlayan işletmeler, inovasyon lideri olarak adlandırılırken, düşük düzeyde inovasyon yapan ve lider işletmeleri takip halinde olan işletmeler de inovasyon takipçisi olarak adlandırılmaktadır (Tidd vd., 2005, s. 121).

1.4. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyonun gerçekleştiği alan dikkate alınarak bir sınıflama yapıldığında literatürde farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak OECD'nin yapmış olduğu sınıflandırma en çok kullanılan sınıflandırmadır. OECD inovasyonu, dört grupta (ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon) değerlendirmiştir (OECD, 2005, ss. 47-52).

1.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu (product innovation), “önemli özellikleriyle belirli bir amaca yönelik olarak geliştirilmiş veya yeni özellikleri olan bir mal ya da hizmet üretmektir”. Bu ürün teknik özellikleri ve bileşenleri açısından önemli özelliklere sahiptir ve bu ürün yazılımı, kullanıcı için kolaylığı veya fonksiyonel özellikleri kapsamaktadır. Ürün inovasyonu, yeni bilgi veya teknolojilerin kullanılmasına veya mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımlarına veya kombinasyonlarına dayanabilir. Burada sözü edilen "ürün" kavramı hem malları hem de hizmetleri karşılamak için kullanılır. Ürün inovasyonları hem yeni malların ve hizmetlerin sunulmasını hem de mevcut malların ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı için tasarlanmış özelliklerinde önemli gelişmeler içermektedir (OECD, 2005, s. 48).

Ürün inovasyonunda her zaman çok kapsamlı farklılıkların meydana getirilmesi zorunlu değildir (Uzkurt, 2017, s. 26). Kısmi değişiklikleri olan bir ürün için yeni bir kullanımın geliştirilmesi de bir ürün inovasyonudur. Bu inovasyonlar hizmetin sunulmasında hız ve verimlilik sağlayabilirler. Örneğin internet bankacılığı hizmetlerinde, hız ve kullanım kolaylığı sağlanması da hizmetlerde yapılan ürün inovasyonudur (OECD, 2005, s. 48). Çoğu zaman çok küçük farklılıklar ve çok basit değişimlerle geliştirilen ürünler tüketicilere önemli kolaylıklar sağlayabilir. Bu nedenle mal ve hizmetlerde yenilik yaparken temel amaç, yapılacak değişim ve farklılıkların büyüklükleri ve karmaşıklıkları değil, tüketicilerin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde karşılayıp karşılamadığı ve alternatif mal veya hizmetlere oranla fark meydana getirip getiremediğidir (Uzkurt, 2017, s. 26). Mevcut mal ve hizmetlerde yapılacak küçük yenilikler, mal ve hizmetin değerini artıracak iyileşme ve farklılaşma yapmak suretiyle gerçekleşebilir. Bu durumda mevcut müşterinin ihtiyaçları maksimum düzeyde karşılanmış olur (Emiroğlu, 2018, s. 17). Ürün yaşam sürelerinin kısılması da günümüzdeki örgütlerin karşı karşıya kalmış oldukları ve çözmeleri gereken bir durumdur. Bu nedenle günümüzün rekabetçi ortamında örgütlerin değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun olan mal ve hizmetleri geliştirmesi ve sunması gerekir (Yılmaz, 2015, s. 66). Ürün inovasyonları, mal ve hizmetler şeklinde ayrı olarak ortaya çıkabileceği gibi, birbirleriyle iç içe geçmiş durumlarda da ortaya çıkabilmektedir (Emiroğlu, 2018, s. 16). Ancak mallarda yapılan inovasyonlar çoğunlukla daha fark edilir olmakla birlikte hizmet alanında yapılan

inovasyonlar bazen gözden kaçırılabilir. Fakat bu durum hizmet inovasyonlarının önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir (Yılmaz, 2015, s. 66).

1.4.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu (process innovation), tamamen yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim sistemi veya sunum yönteminin uygulamaya konulmasıdır (OECD, 2005, s. 49). Bu alanlarda örgüt mevcut sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sisteminde bazı değişiklikler ve düzeltmeler yaparak bir süreç inovasyonu gerçekleştirebilir (Uzkurt, 2017, s. 27). Süreç inovasyonu hizmetin ortaya çıkarılması ve sürdürülmesi için önemli ölçüde geliştirilmiş bir yöntemi kapsamaktadır. Süreç inovasyonları, üretim veya dağıtım (sunum) maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler üretmek veya sunmak için tasarlanabilir.

Süreç yenilikleri, hizmetlerin organize edilmesi ve sunulması için yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş yöntemleri içerir. Hizmet odaklı işletmelerde kullanılan ekipman ve yazılımlarda veya hizmetleri sunmak için kullanılan prosedürlerde veya yöntemlerde önemli değişiklikler yapılabilir. Ulaşım hizmetleri için GPS izleme cihazlarının uygulamaya konulması, bir seyahat işletmesinde yeni bir rezervasyon sisteminin kullanılması ve bir danışmanlık firmasındaki projeleri yönetmek için yeni tekniklerin geliştirilmesi süreç inovasyonuna örnek olarak verilebilir (OECD, 2005, s. 49). Süreç inovasyonu, işletme için hammadde, enerji, zaman ve personel istihdamında tasarruf sağlayarak maliyetlerin azaltılmasını ve kalitenin iyileştirilmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan müşteriler için mal ve hizmetlere ulaşmada rahatlık, çabukluk ve etkinlik sağlayacaktır (Uzkurt, 2017, s. 27).

Süreç inovasyonları için örgütün bütün kademelerindeki çalışanların fikir ve önerileri oldukça önemlidir. İşletmenin maliyetleri düşürecek ya da kaliteyi artıracak şekilde üretim sürecinde yeni bir uygulama önerisi her kademedeki çalışanlardan gelebilir. Bunun dışında, örgütün tedarikçilerinden ve müşterilerinden gelebilecek önerilerin de dikkate alınması inovasyon açısından oldukça önemlidir (Durna, 2002, s. 68).

1.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu (marketing innovation) işletmeler tarafından üretilen mal veya hizmetlerin pazarda talep görmesi, işletmelerin gelişerek varlıklarını sürdürebilmeleri bakımından oldukça büyük önem taşır. Üretilen ürün ya da hizmetlerin benimsenerek talep görmesini etkileyen en önemli etken pazarlama inovasyonudur (Uzkurt, 2017, s. 30). Pazarlama inovasyonu, ürün dizaynında, ambalajlamasında, konumlandırmasında, geliştirmede ve fiyatlandırmada önemli değişiklikleri içeren pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu yöntem mevcut pazarlama yöntemlerinden farklı olarak yeni bir pazarlama stratejisi ve anlayışının uygulanmasını kapsamaktadır. Yeni pazarlama yöntemi örgüt tarafından geliştirilebileceği gibi diğer örgütlerden de transfer edilebilir. Ayrıca yeni pazarlama tekniği yeni veya mevcut bir ürün için de kullanılabilir (OECD, 2005, ss. 48-49).

Pazarlama inovasyonunun amacı yeni pazarlar açmak, bir ürününü piyasaya yeni yöntemlerle konumlandırmak nihayetinde de işletmenin satışlarını artırmak olsa da, pazarlama inovasyonu müşterilere önemli ölçüde yarar sağlar (OECD, 2005, s. 49; Yılmaz, 2015, s. 79). Çünkü pazarlama inovasyonu, yeni pazarlar açılmış ve müşterilerin ihtiyaçları daha iyi bir şekilde karşılanmış olur (OECD, 2005, s. 49).

1.4.4. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon (organizational innovation) örgütün çalışma ortamında, yönetiminde ve örgütün dış çevre ile ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemlerin kullanılmasıdır. Örgütsel inovasyonla, iş akışlarında, prosedürlerde, örgütün rutin işleyişi yerine yeni yöntemler uygulamaya konulmuş olur. Üretim yönetim sistemlerinin düzenlenmesi, tedarik zinciri yönetimi sistemleri, yeniden tasarım, yalın üretim ve kalite yönetim sistemleri gibi uygulamalarla iş akışlarında önemli değişiklikler meydana gelir. Örgütsel inovasyonla, iş ortamında memnuniyet sağlanır ki bu da çalışanların daha üretken olmalarını sağlayabilir. Diğer taraftan örgütün katlanmış olduğu maliyetler azaltılarak örgütün performansı daha iyi bir düzeye çıkarılabilir. Bir örgütün çalışanlarına karar alma konusunda daha fazla özerklik kazandıran ve onların karar vermede daha fazla özerk olmalarını sağlayan bir örgütsel modeli ilk kez uygulaması da

örgütsel inovasyona örnek olarak verilebilir. Bir örgütte desentralizasyon, çalışanların daha esnek iş sorumluluklarına sahip oldukları resmi veya gayri resmi çalışma takımlarının oluşturulması yoluyla sağlanabilir. Böyle bir ortamda çalışanlar fikirlerini örgütün yararına kullanabilirler. Bir işletmenin ilk kez başka işletmelerle birleşmesi veya diğer işletmelerin satın alınması örgütsel inovasyon olarak kabul edilmez. Ancak, birleşme veya devir işlemi sırasında işletme yeni organizasyon yöntemleri geliştirir veya benimserse, birleşmeler ve satın almalar neticesinde örgütsel inovasyon gerçekleşebilir. Bir işletmenin dış ilişkilerinde benimsediği yeni örgütsel yöntemler için araştırma kuruluşları veya müşterilerle yeni türde işbirliklerinin kurulması, tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemlerinin kullanılması ve dış kaynak kullanımı gibi diğer işletmeler veya kamu kurumlarıyla ilişkilerin düzenlenmesinde yeni yöntemlerin uygulanması örnek verilebilir (OECD, 2005, s. 51-52).

Yukarıda da belirtilen farklı türden inovasyonlar bulunmakla birlikte, pek çok inovasyon birden fazla inovasyona dayanan özellikleri kendi bünyesinde barındırabilir. Bazen bu tür inovasyonları tek bir tür olarak kategorize etmek zor olduğu gibi örgütler açısından yanıltıcı da olabilir. Örneğin süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon arasındaki sınırı belirlemek oldukça zordur. Çünkü pek çok inovasyon, her iki inovasyon türünün de özelliklerini içerebilir. Diğer taraftan ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayrım daha belirgindir (OECD, 2005, s. 53-55).

1.5. İNOVASYON PERFORMANSININ ÖLÇÜMÜ

İnovasyon; karmaşık, doğrusal olmayan, çok boyutlu ve sonuçlarının tahmin edilmesi oldukça güç olan bir süreçtir. İnovasyonun bünyesinde var olan bütünselliği ortaya çıkarabilecek ve onun özelliklerini tanımlayabilecek tek başına bir ölçüt bulunmamaktadır. Bunun yanında, inovasyonun kritik unsurlarından biri olan bilginin de doğrudan ve tam olarak ölçümü mümkün değildir. Bu zorlukların yanında, araştırmacılar süreçleriyle ve sonuçlarıyla beraber inovasyonu ölçülebilir kılmak için doğru bir göstergenin arayışı içindedir. İnovasyon süreklilik gösteren bir süreçtir. Böylesi dinamik bir sürecin basit ve doğrudan uygulanabilecek bir yöntemle ölçümü mümkün değildir (Karaata, 2012a, s. 3,18).

Politika oluşturma süreci açısından inovasyonun etkin yöntemlerle ölçümü oldukça önemli hale gelmektedir. (Karaata, 2012a, s. 14). Bu nedenle ülkelerin inovasyon performansları Küresel İnovasyon İndeksi (Global Innovation Index- GII), Avrupa İnovasyon Gösterge Tablosu (European Innovation Scoreboard- EIS) ve Türkiye İstatistik Kurumu (TİİK) Yenilik İstatistikleri gibi araçlarla makro düzeyde belirlenmeye çalışılmaktadır (Dutta vd., 2018; European Commission, 2018; TİİK, 2017).

1.5.1. Küresel İnovasyon İndeksi

“İnovasyon Potansiyelinin ve Sonuçlarının llmesi: En İyi Performans Gösteren lkeler” başlıklı rapor, ülkelerin inovasyon kapasiteleri ve başarıları hakkında fikir vermektedir. Küresel inovasyon indeksi iki adet alt indeks üzerine inşa edilmiştir. İki alt indeks çeşitli bileşenlere dayanmaktadır. Bu bileşenlerin bir kısmı girdilerden, diğerk kısmı da çıktılardan oluşacak biçimde kurgulanmıştır. Girdiler beş adettir ve şu şekilde sıralanmaktadır: a) Kurumlar, kurumsal yapılanmalar ve düzenlemeler, b) İnsan kaynağı ve araştırma, c) Altyapı, d) Piyasanın gelişmişlik düzeyi, e) İş dünyasının gelişmişlik düzeyi. ıktılar ise bilimsel ve yaratıcı çıktılar olmak üzere iki adettir (Karaata, 2012b, s. 5). Türkiye bu indekse göre değerkendirildiğinde girdiler açısından 80. sıradan 50. sıraya, çıktılar açısından ise 53. sıradan 43. sıraya yükselmiştir (Dutta, 2011, Dutta vd., 2018).

1.5.2. Avrupa İnovasyon Gösterge Tablosu

Avrupa Birliğı (AB) yesi ülkelerin araştırma ve yenilik performanslarının değerkendirilmesi ve araştırma ve yenilik sistemlerinin görelilik güçlü ve zayıf yönlerinin değerkendirilmesini sağlamak amacıyla Avrupa İnovasyon Gösterge Tablosu (European Innovation Scoreboard- EIS) geliştirilmiştir. Bu rapor ye ülkelerin yenilik performansını artırmak için çabalarını yoğunlaştırmaları gereken alanları değerkendirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Yeni EIS lm erevesi, toplam 27 farklı göstergeyi ele alan dört ana gösterge türü ile on yenilik boyutundan (insan kaynakları, özendirici araştırma sistemleri, evre dostu yenilik, yenilikçiler, bağlantılar, fikri mülkiyetler, finansman ve destekler, işletme yatırımları, istihdam etkileri, satış

etkileri) oluşmaktadır (Bieńkowska ve Moedas, 2017, s. 6). AB tarafından hazırlanan inovasyon performansının değerlendirildiği raporda Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin yanında, İsviçre, Norveç ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu birliğe üye olmayan 7 ülke de dâhil olmak üzere 36 ülkenin inovasyon performansları karşılaştırılmıştır. Değerlendirmede inovasyon lideri ülkeler (7 ülke), güçlü inovasyoncu ülkeler (9 ülke), orta düzey inovasyoncu ülkeler (16 ülke), alt düzey inovasyoncu ülkeler (4 ülke) olmak üzere ülkeler dört kategoride gruplandırılmıştır. İsviçre inovasyon lideri ülkeler arasında birinci sırada yer alırken Türkiye orta düzey inovasyoncu ülkeler arasında yer almıştır. Ancak, Türkiye'nin 2010-2016 yılları arasındaki dönemde Avrupa Birliği üyesi ülkelere göre göreceli inovasyon performansı %13 artış göstermiştir (Bieńkowska ve Moedas, 2017, s. 76).

1.5.3. Türkiye İstatistik Kurumu Yenilik İstatistikleri

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türkiye'deki girişimlerin yürüttükleri yenilik faaliyetlerini OECD metodolojisine göre Oslo Kılavuzu'na dayanan Topluluk Yenilik Anketi'nin (Community Innovation Survey-CIS) uyarlanması ile üç yıllık dönemler halinde incelemektedir. Türkiye'de yenilik girişimlerine ilişkin veriler, örnekleme yöntemi ile belirlenen girişimlerden on-line olarak elde edilmektedir. Yenilik araştırması ilk olarak 1995-1997 yıllarını kapsayan döneme ilişkin yapılmıştır. Son olarak ise 2014-2016 yıllarını kapsayan yenilik araştırmalarının sonuçlarını yayınlamıştır. Sanayi sektöründe yenilikçi girişimlerin oranı (%64,5) hizmet sektörüne (%57,7) göre daha yüksektir. Girişimlerin %31,8'i ürün yeniliği, %34'ü süreç yeniliği, %34'ü örgütsel yenilik, %42'si ise pazarlama yeniliği gerçekleştirmiştir. Değerlendirmeye göre çalışan sayısı fazla olan girişimler, çalışan sayısı az olan girişimlere göre daha fazla yenilik faaliyetinde bulunmaktadırlar (TÜİK, 2017).

Dünya genelinde, inovasyon faaliyetlerinin önemi anlaşılmasına karşın, inovasyonu ölçmede önemli zorluklar bulunmaktadır. Bu nedenle daha çok inovasyon için girdi durumunda olan unsurlar kullanılmaktadır. Bu bağlamda Ar-Ge'ye ve insan kaynağına yapılan yatırıma önem verilmektedir. Örneğin Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastaneleri bünyesinde 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşların teşkilat ve görevleri hakkında kanun ile 2015 yılında eğitim ve Ar-Ge birimlerinin

kurulması kararlaştırılmıştır. Bu birimlerin kurulmasıyla sağlık hizmeti alanında eğitim, araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarının artırılması hedeflenmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2015).

1.6. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

İnovasyon sağlık veya eğitim gibi devlet hizmetlerini de içerisine alan ekonominin her sektöründe ortaya çıkabilir (OECD, 2005, s. 16). Bu nedenle inovasyon politikası, tüm sektörlerde inovasyonu maksimize etmeye odaklanmalıdır. Genellikle yüksek teknoloji üreten yapmak inovasyonun önemli bir bileşeni olmasına rağmen, inovasyonu en üst düzeye çıkarmak tüm sektörlerde inovasyonu en üst düzeye çıkarmayı gerektirir (Wunsch-Vincent vd., 2015, s. xx). Bunun için de her alandaki fırsatların iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekir (Drucker, 1985, s. 130). Ayrıca yenilik politikaları, her türlü yeniliği ve aşamayı desteklemelidir (Wunsch-Vincent, 2015, s. xx).

Sağlık alanında "inovasyon" terimi geleneksel olarak yeni tedavilerin, ilaçların veya tıbbi cihazların geliştirilmesi olarak algılanmaktadır. Ancak sağlıkta reform çabaları hız kazandığından inovasyonun; veri analizi, tüketici davranışları, hizmet sunucularına yönelik teşvikler, süreç geliştirme ve hizmetin koordinasyonu gibi alanları da içeren daha geniş çerçevede değerlendirilmesi gerekir (Chin vd., 20012, s. 3).

Omachonu ve Einspruch (2010)'a göre sağlık kuruluşlarında inovasyon yeni hizmetler, yeni çalışma yöntemleri ve/veya yeni teknolojilerdir (s. 4). Ostrovsky ve Barnett (2014)'e göre sağlık hizmetlerinde inovasyon; hasta memnuniyetindeki iyileşme, sunulan sağlık hizmetinin kalitesinde artış ve maliyetlerin azaltılması amacını gerçekleştirmek için yeni ürün, hizmet veya yeniden tasarım faaliyetlerini kapsamaktadır (s. 9). Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) göre sağlıkta inovasyon, insanların sağlığını ve refahını iyileştiren yeni veya geliştirilmiş sağlık politikaları, sistemleri, ürünleri, teknolojileri, hizmetleri ve sunum yöntemlerini tanımlar. Sağlıkta inovasyon, savunmasız (hassas-incinebilir) nüfusun ihtiyaçlarına odaklanarak yeni düşünme biçimleri geliştirerek halk sağlığı ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Sağlık

alanında inovasyon yüksek verimlilik, etkinlik, kalite, sürdürülebilirlik, emniyet ve/veya uygun fiyat ile değer katmayı amaçlar (WHO, 2018).

Yukarıda da belirtildiği üzere her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de inovasyon için önemli potansiyel bulunmaktadır. Her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de her türlü potansiyelin değerlendirilebilmesi için her düzeydeki çalışanların katkılarına ihtiyaç vardır. Nihayetinde her türlü inovasyon bireylerin çabalarına dayanmaktadır. Bu nedenle aşağıda yenilikçi iş davranışı üzerinde durulmuştur.

1.7. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Yenilikçi İş Davranışı (Innovative Work Behavior - IWB) kavramı, örgütün rekabet edebilmesi ve varlığını uzun süre devam ettirebilmesi için kritik bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Torres vd., 2017, s. 10). Bu nedenle yenilikçi iş davranışı, örgütsel başarıyı arttıran önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Liv d., 2017, s. 697). Örgütlerdeki yenilikçi çalışanlar günümüz organizasyonları için en önemli varlığı haline gelmiştir (Torres vd., 2017, s. 10). Kuruluşların daha yenilikçi olabilmesi için tüm çalışanların yenilikçi yeteneklerinden faydalanılması gerekir (Niesen vd., 2018, s. 176). Çünkü yeni fikirlerin en iyi kaynağı her zaman bireyler olmaktadır (Kheng, 2013, s. 94). Yenilikler yalnızca Ar-Ge bölümlerinin sorumluluğunda olmayıp, örgütteki her bir bölüm, grup ve çalışanların sorumluluğundadır (Durna, 2002, s. 180). Çünkü bu konudaki faaliyetleri yalnızca belirli bir bölümün sahip olduğu kapasite ile sınırlandırmak örgütün istenen hedeflere ulaşmasını engeller. Bu nedenle inovasyon yönetim süreci, kurum içindeki tüm çalışanların sorumluluğunda olmalıdır (Emiroğlu, 2018, s. 63).

Yenilik sürecinde rol alan çalışanlar aynı özelliklere sahip değildirler. Bu nedenle yenilikleri benimseme durumuna göre farklı şekilde gruplandırılabilirler. Bunlardan ilki yenilikçilerdir. Yenilikçiler (innovators), inovasyonu ilk benimseme eğilimi olan kişileri ifade etmektedir. Genellikle bu kişiler risk almayı seven, ekonomik kaygıları düşük, bilgi kaynaklarına erişimi yüksek ve sosyal ağları geniş olan kişilerdir. Bunun dışındaki guruplar yeniliği benimseme düzeylerine göre erken benimseyiciler (early adopters), erken çoğunluk (early majority), geç çoğunluk (late majority) ve ilgisiz kalanlar

(laggards) olarak sıralanabilir (Emiroğlu, 2018, s. 75). Yenilikçi çalışanlar yaptıkları işten daha fazla iş doyumunu elde ederler, işyerinde daha iyi bir performans sergileyebilir, diğer meslektaşları ile daha iyi ilişkiler geliştirir, nispeten düşük stres yaşar ve daha yüksek kişisel gelişim gösterirler (Shih ve Susanto, 2011, s. 114).

Yenilikçi iş davranışında, çalışanların bilgileri, tecrübeleri ve organizasyonlarına bağlılıkları önemlidir. Küresel rekabet ortamında örgütlerin yeni bilgi üretme becerisine sahip olması, rekabet üstünlüğü sağlamanın en güvenilir kaynağı olarak görülebilir. Çünkü bilgi, yeni ürün/süreçlerin, yeni teknolojilerin üretilmesinde temel girdi olmaktadır. Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için örgütler, sürekli olarak yeni ürün/süreçler ya da yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmakta, bu nedenle de daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bir örgütün inovasyon yapma yeteneği, onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir (Demirtaş, 2013, s. 267).

De Jong (2007) yenilik yapma davranışı kavramını “bir görev tanımı, bir grup veya bir örgüt çerçevesinde kişilerin yeni ve kullanışlı fikirleri, süreçleri, ürünleri ve talimatları uygulama doğrultusunda harekete geçme davranışı” olarak tanımlamıştır (s. 19). Yenilik yapma davranışı arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılan maksatlı bir davranıştır (King ve Anderson, 2002, s. 2; De Jong, 2007, s. 19) ve örgüte fayda sağlamalıdır (King ve Anderson, 2002, s. 3). Yenilikçi iş davranışı çalışanların yenilik sürecine katkıda bulunabileceği tüm davranışları kapsayan bir yapı olarak kabul edilir (Niesen vd., 2018, s. 176). Yenilikçi iş davranışı, yaratıcılığı da kapsayan dinamik ve karmaşık bir olgudur (Khan vd., 2012, s. 17).

İş yerinde yenilik yapma davranışı; sorunları tanımak, yeni fikirler ve çözümler üretmek, taraftarların işbirliğini teşvik etmek, işbirliğini sağlamak ve üretken, uygulanabilir modeller üretmek, sıklıkla da zorluklar, engeller ve hayal kırıklığı içeren karmaşık bir süreçtir. Yenilikçi birey, yenilik sürecinin tüm aşamalarının tamamlanması için büyük çaba gösterilmesi gereken zorlu bir durumla karşı karşıya olmakla kalmaz, aynı zamanda çabaları ve eylemleri konusunda dirençle de karşı karşıya kalabilir. Bunun nedeni, insanlar istikrarı sahiplenme eğiliminde olmasıdır ve inovasyon sürecinin gerektirdiği değişiklikler ve belirsizlikler nedeniyle yeniliklere direnme eğiliminde olurlar (Carmeli vd., 2006, s. 79).

Bireysel düzeyde inovasyon, bireylerin, çalışma ekiplerinin veya kuruluşun farklı düzeylerinde geliştirilen ve aktarılan bir süreç olarak anlaşılabilir. Yenilikçi iş davranışı, herhangi bir iş pozisyonu, departman birimi veya organizasyonda yeni fikirlerin, ürünlerin, işlemlerin ve yöntemlerin üretilmesi, uygulanması ve uygulanmasına yönelik bir çalışan eylemi olarak tanımlanır. Bu eylem; yeni faydalı fikirler, süreçler, prosedürler ve ürünler getirmeye yönelik kişisel ve kasıtlı bir davranıştır (Torres vd., 2017, s. 10).

İnovasyon karmaşık bir süreçtir. Ancak kimi yazarlar bireysel yenilikçiliği çeşitli aşamalara ayırarak tanımlamaya çalışmışlardır. Kanter inovasyonun fikir üretme, koalisyon kurma, fikir gerçekleştirme ve aktarma gibi bir organizasyon içindeki bireyler tarafından yürütülen bir dizi davranıştan oluştuğunu ileri sürmüştür (Kanter, 1988, s. 96). Scott and Bruce, (1994) yeniliği, çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamıştır (s. 582). Benzer şekilde Janssen (2000) yenilikçi iş davranışının; fikir üretme, fikir yayma ve fikri harekete geçirme safhalarından oluştuğunu belirtmiştir. Yenilik süreçleri genellikle süresiz (aşamalı) faaliyetlerle karakterize olduğundan, bireyler bu davranışların herhangi bir kısmında veya herhangi bir zaman diliminde sürece katılabilirler. Ayrıca, bu ekstra davranışlar, öngörülen rol beklentilerinin ötesine geçebilir ve doğrudan veya açıkça belirlenmiş formel ödüllendirme sistemi tarafından fark edilmeyebilir (s. 288). King ve Anderson (2002) da yenilikçilik sürecini, yenilikçiliği başlatma ve yenilikçiliği uygulama safhaları olarak iki safhada tanımlamışlardır. Birinci safha fikrin üretilmesine kadar sürmekte, ikinci safha ise fikrin hayata geçirilmesi ile tamamlanmaktadır. Fikrin üretilmesi ile uygulanması arasında ise fark ortaya çıkmaktadır. Bu fark da üretilen fikrin örgüt tarafından benimsenmesi ve rutin uygulamalara yansması düzeyiyle ilgilidir (ss. 151-152). De Jong da yenilikçi iş davranışını fırsatları araştırma, fikir üretme, şampiyonluk yapma ve uygulama olmak üzere toplam dört boyut altında incelemiştir (De Jong ve Hartog, 2008, s. 6). Görüldüğü üzere yenilikçi iş davranışı için birbirine benzer olmakla birlikte farklı sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada Janssen'in yapmış olduğu sınıflama dikkate alınarak yenilikçi iş davranışının boyutları açıklanmıştır.

1.8. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ AŞAMALARI

Yenilikçi iş davranışı fikir üretme, fikri yayma ve fikri harekete geçirme olmak üzere üç aşamalı bir süreç olarak ifade edilebilir (Janssen, 2000, s. 288).

1.8.1. Fikir Üretme

Bireysel inovasyon, herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi ile başlar (Janssen, 2000, s. 288). İnovasyonda en önemli girdilerden biri yenilikçi fikirlerdir. Bir örgütteki yenilikçi fikirler ise yöneticilerden, birimlerdeki çalışanlardan, tüketicilerden, rakiplerden ve danışmanlardan olmak üzere çeşitli taraflardan gelebilir (Emiroğlu, 2002, s. 51). İnovasyonun temelinde yaratıcı fikirler bulunmaktadır. Bu nedenle yaratıcılık çoğunlukla inovasyonun ilk aşaması olarak da görülmektedir (Amabile vd., 1996, s. 1154; West, 2002, ss. 257-358). Bu bağlamda, yaratıcılık, yenilik sürecinin ilk aşamasında, problemlerin veya performans boşluklarının fark edildiği ve yenilik için algılanan bir gereksinime yanıt olarak fikirlerin üretildiği yenilikçi davranışın bir parçası olarak görülebilir (De Jong, 2007, s. 44).

Yenilik yapma ihtiyacı genellikle potansiyel performans ile gerçekleşen performans arasındaki farkın tespitiyle başlar (De Jong, 2007, s. 25). Bu aşamada çalışanlar, yenilikleri başlatmak için, fırsatları keşfetmek, performans açıklarını tespit etmek veya problemlere çözüm bulmak amacıyla fikirler üretebilirler. Fikir üretme fırsatları, uyuşmazlıklarda ve aksaklıklarda bulunur; mevcut çalışma yöntemindeki sorunlar, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçları gibi beklenen kalıplara uymayan durumlarda ortaya çıkar (De Jong ve Hartog, 2007, s. 43). Janssen (2000)'e göre işle ilgili problemler ve zorluklar fikir üretimi için fırsatlar oluşturur. Yani, çalışanlar yüksek seviyedeki iş talepleriyle başa çıkmak için yenilikçi fikirler geliştirebilirler. Başka bir deyişle, daha yüksek iş taleplerine inovatif olarak yanıt vermek, mesleki ortamda problem odaklı bir başa çıkma biçimi olarak düşünülebilir. Bu nedenle, yenilikçi iş davranışları, bireyin kendisini veya çalışma ortamını değiştiren fikirler üretmek, teşvik etmek ve gerçekleştirmek suretiyle daha yüksek iş taleplerine uyum sağlamasına yardımcı olabilir (s. 289).

Yeniliğin ilk aşamasını oluşturan fikirler, yenilikler için gerekli ön koşullardır. Bunlar yeniliğin başlangıç noktasını oluşturur. Bir faydaya dönüşmediği sürece yenilik olarak adlandırılmazlar. Çünkü herhangi bir yenilik, çeşitli faydalar üretmeyi amaçlamaktadır. Finansal kazançların yanı sıra başka yararlar da sağlayabilir. Örneğin kişisel gelişimin sağlanması, memnuniyetin artması veya kişiler arasında daha iyi düzeyde iletişimin kurulması gibi kazançlar olabilir (De Jong, 2007, s. 16).

Yeniliğin başlangıç aşamasını oluşturan fikirler bazen tesadüf eseri ortaya çıkarak inovasyonla sonuçlanırlar. Buna karşın, bazı inovasyonlar planlanmış ve bilinçli bir şekilde yönetilmekte ve etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için muazzam miktarda bir örgütlenmeye gereksinim duymaktadır (West, 2002, ss. 257-358).

1.8.2. Fikri Yayma

Yenilik sürecinin bir sonraki aşamasında yapılması gereken şey, fikrin kabul görmesini sağlamaktır. Bir başka deyişle, bir çalışan bir fikir ürettikten sonra, bu fikri benimseyen arkadaşlar, destekçiler ve sponsorlar bulmak için sosyal faaliyetlerde bulunmak veya onun arkasında gerekli güce sahip olan destekçilerle koalisyon kurmak zorundadır (Janssen, 2000, s. 288). Fikirler, özellikle de bir performans boşluğunu doldurduklarında, bir miktar meşruiyete sahip olabilirler ancak fikirlerin başarılı yeni uygulamalara dönüşüp dönüşmeyeceği belirsizdir (De Jong, 2007, s. 27). Drucker (1985)'a göre başlangıçta yenilikler nadiren "neredeyse doğru" dan daha fazlasını ifade eder (s. 130). Belirsizlikler fikirlerin kabul görmesini engelleyebilmektedir. Çünkü insanlar çoğu zaman önlerini görmek ya da geleceği öngörmek isterler. Bu nedenle bilinmezlikten kaçınma eğiliminde olurlar. Yöneticiler yenilikten kaçınmak istediklerinde yeterli derecede geçerli gerekçer ortaya koyabilirler (Durna, 2002, s. 145).

1.8.3. Fikri Hayata Geçirme

Fikrin hayata geçirilmesi aşamasında, çalışanlar, uygulama odaklı davranış sergileyerek yenilik sürecinde değerli bir rol oynayabilir. Örneğin, belirli bir fikri güçlü bir biçimde kişisel olarak benimseyen çalışanlar, diğerlerinin ön yargılarını değiştirerek onları ikna edebilecektir (De Jong ve Hartog, 2007, s. 43). Fikrin benimsenmesinde olduğu gibi,

fikrin hayata geçirilmesinde de yöneticiler bulundukları konum nedeniyle önemli derecede rol oynayabilir.

1.9. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

Örgütlerin yenilikçilik potansiyelleri araştırıldığında öne çıkan hususlardan birisi de örgütün sahip olduğu yenilikçilik iklimidir. Yenilikçilik iklimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yenilikçilik iklimi kavramları sırayla açıklanmıştır. Daha sonra ise yenilikçilik ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler üzerinde durulmuştur.

1.9.1. Yenilikçilik İklimiyle İlişkili Kavramlar

1.9.1.1. Örgüt Kültürü

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü “kurum içerisindeki insanların çoğu zaman nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen gayri resmi kurallar bütünü” olarak, Smircic ise “önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değerler ve inanışlar” şeklinde tanımlamıştır (Aksay, 2011, s. 45). Saruhan ve Yıldız (2014) da bu kavramı, “çalışanların davranış ve tutumlarını yönlendiren ve çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, inançlar, alışkanlıklar bütünü” olarak tanımlamıştır (s. 24). Bu tanımlardan da görüldüğü üzere örgüt kültürü, örgütteki bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde bulundukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü, örgüt üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini öğretirken, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme, duygu birliği meydana getirerek onları sosyalleştirmektedir. Bunun yanı sıra örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu öğretmekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayarak örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürmesinde yardımcı olmaktadır (Şeşen, 2014, s. 596).

Edgar Schein de örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği, belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Buna göre örgüt kültürü, hem dışa uyum sağlamada

hem de iç bütünleşmeyi sağlamada önemli bir unsurdur. Örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde konumunu, değerini ve başarısını belirleyen önemli unsurlardan biridir. Örgütsel yaşamın tehlikeye girmemesi için örgütün kültürünün çevresiyle uyumlu olması gerekir (Eren, 2015, ss. 135-136).

Cameron ve Quinn (2006)'e göre kültür, bir organizasyonu karakterize eden temel değerleri, varsayımları, yorumları ve yaklaşımları tanımlar (s. 31). Örgüt kültürü, yöneticiler tarafından yürütülen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç özelliği taşıyabilir (Şimşek vd., 2011, s. 47).

Örgüt kültürünün oluşumuna hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörler olmak üzere birçok faktör etki edebilir. Bunlardan biri de üst yönetimin veya örgüt liderinin etkisidir. Yönetim çoğu zaman yeni bir felsefeyi, normları ve beklentileri örgüt içine taşır. Bu durum örgüt kültürü üzerinde değişim yönünde baskı oluşturur. Ancak örgütsel değişime ihtiyaç duyulduğunda, çeşitli nedenlerden dolayı (mevcut iş yapma alışkanlıklarının değişmesi, belirsizlik, konumunu kaybetme gibi) değişime karşı direnç gelişebilmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için de güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulur (Şeşen, 2014, s. 602).

1.9.1.2. Örgüt İklimi

Uzun zaman boyunca çoğu örgüt bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır (Güney, 2015, s. 23). İki kavram farklı olmasına karşın birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle her iki kavramı birbirinden tamamen bağımsız düşünmek de yanlış olacaktır (Sarros vd., 2008, s. 147). Örgütsel iklim; örgütsel değerler, normlar, inançlar, uygulamalar ve prosedürler hakkında oluşan algılamalar olarak tanımlanır (Silva vd., 2004, s. 208). Örgütsel iklim “bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade eden, örgütün psikolojik çevresi, örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir”. Örgüt iklimi var olan kültür içinde gelişmekte, çalışanların davranışlarını yönlendiren psikolojik bir alt sistem olarak işlev görmektedir (Şeşen, 2014, s. 622). Bu nedenle örgüt iklimi bir grup ya da organizasyon içerisinde egemen atmosfer ya da ruh hali olarak da adlandırılabilir (King ve Anderson, 2002, s.

107). Örgüt ikliminin oluşumunda genellikle örgütsel değerler, inançlar, ahlak kuralları ve normlar rol oynamaktadır. Çalışanların örgütsel amaçları, değerleri, inançları ve kuralları benimsemesi ve kabul etmesi, örgüt ikliminin olumlu yönde olduğunu gösterir (Güney, 2015, s. 23).

Örgütsel yaşamın psikolojik ve sosyolojik yapısı örgütsel iklimi oluşturan iki temel unsurdur. Örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen temel unsurlar; liderlik ya da yöneticilik biçimleri, motivasyon yöntemleri, iletişim biçimleri, grup içi ilişkiler ve örgütün yapısal özellikleridir. Olumlu ya da olumsuz bir örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin/liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır (Güney, 2015, ss. 23-24). Lider vizyon oluşturarak veya çalışanlara destek sağlayarak örgütsel iklimi etkileyebilir. Bu bağlamda, yenilikçilik iklimi, üst düzey yöneticilerin özelliklerinin (kişisel ve konumsal özellikleri) doğrudan bir sonucudur (Sarros, 2008, s. 146).

Literatürde, her biri belirli yönlelere odaklanarak, gruplar ve organizasyonlardaki grup iklimi için çeşitli açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Örneğin, Naumann ve Bennett adalet iklimi, Gilson ve Shalley yaratıcılık iklimi, McKay ve diğerleri çeşitlilik iklimi, Ambrose ve diğerleri etik iklimi ve Anderson ve West yenilikçilik iklimi modellerini geliştirmiştir. Bu iklimlerin her biri aynı anda aynı organizasyonda bulunabileceği için araştırma çalışmaları, hedef fenomene bağlı olarak belirli bir iklim özelliklerine odaklanmaktadır (Edu-Valsania vd., 2016a, s. 490).

1.9.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgütsel iklim çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılabilmektedir (McLean, 2005, s. 229). Örgüt kültürü, ortak çalışma beklentileri ve iş birimlerinde normatif inançlara (değerlere) odaklanırken; iklim, bireylerin çalışma ortamlarının kişisel etkilerini kendileri üzerinde algılama biçimini açıklar. Liderler örgütsel kültür aracılığıyla örgütsel iklimi etkilemektedir (Sarros, 2008, ss. 147-148). Genel olarak örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha hızlı değişen, örgütsel kültürden etkilenen bir yapıya sahiptir. Örgüt iklimi çalışanların davranışları yönlendirmede etkili bir unsurdur (Şeşen, 2014, s. 623).

Cameron ve Quin (2006)'a göre kültür, örgütlerin kalıcı, yavaş yavaş değişen bir temel özelliğidir; iklim ise tutumlara dayandığı için hızlı ve dramatik bir şekilde değişebilir. Kültür, örgütlerin örtük, çoğunlukla anlaşılmaz yönlerini ifade eder; iklim, örgütlerin daha açık, gözlemlenebilir niteliklerini belirtir. Kültür, temel değerler ve şeylerin nasıl olduğu konusundaki görüş birliği içerir; iklim, durum değişiklikleri ve yeni bilgilerle sıklıkla değişen bireysel bakış açılarını içerir (s. 147).

1.9.3. Yenilikçilik İklimi

Yenilikçilik iklimi (Innovation Climate) yenilikleri destekleyen, çalışanları inovasyon konusunda cesaretlendiren, çalışanlara gerekli desteği sağlayan bir örgütsel iklimin bulunması durumudur (Oke vd., 2013, s. 44; Jaiswal ve Dhar, 2015, s. 32;). Başarılı bir yeniliğin ortaya çıkmasında, onu destekleyen örgütsel bir ortamın varlığı oldukça önemlidir (Uzkurt, 2017, s. 155). Tepe yönetiminin inovasyonu sahiplenmesi, bireysel çıkarların ön planda tutulduğu davranışlar yerine güven ve dürüstlüğü inşa edilmesi, cezalandırma ve ayıplama yerine desteğin ve hoşgörünün olduğu bir ortamın inşa edilmesi yenilikçilik açısından gereklidir (Emiroğlu, 2002, s. 77).

Yenilikçilik atmosferinin oluşmasında liderler oldukça önemli bir yere sahip olduğundan örgüt liderinin öncelikle inovasyon iklimine yapabileceği etkinin farkında olması gerekir. Liderler inovasyonun başlatılması ve sonuca ulaşması açısından önemli yetkilere sahiptir. Çünkü nihayetinde örgütte resmi karar verici yöneticidir ve liderler stratejik açıdan inovasyon konusunda öncelikleri belirleyebilir (Emiroğlu, 2018, s. 9,65). Ayrıca çalışanlar üstlerinin; yönetim faaliyetlerinin, politikaların ve prosedürlerin en önemli temsilcileri olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle de çalışanların üstleriyle ilgili algılarını örgütün tümüne genelleme eğilimleri bulunmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007, s. 182). Buna göre çalışanın lideri/yöneticisi hakkındaki algısı örgütün iklimi hakkındaki algısını etkileyecektir. Liderlerin, pozitif düşünmesi, vizyon oluşturma, inovasyon konusunda istekli olması ve bunu çevresine yansıtması, belirli kurallara ve kalıplara bağlı kalmayıp, çalışanları kısıtlamalar içine sokmaması, çalışanları inovasyon konusunda motive etmesi beklenir (Emiroğlu, 2018, s. 65).

Çalışanları destekleyen bir üstün bulunmasının yaratıcı faaliyetleri, dolayısıyla yeniliği teşvik etmesi beklenirken, kontrol edici veya kısıtlayıcı bir üstün bulunması yeniliği

olumsuz yönde etkilemesi beklenebilir. Eğer çalışanın doğrudan bağlı olduğu üstü destekleyici ise; çalışanın duygularını ve ihtiyaçlarını dikkate alır, astlarına yapıcı geribildirim sağlar, astlardan gelen görüş ve önerileri dinler ve bunlardan yararlanmaya çalışır. Ayrıca destekleyici üstler çalışanlarının becerilerini daha fazla geliştirmesine imkân sağlayabilirler. Üstün sergilediği bu olumlu davranışlar çalışanın daha kararlı olmasını, işinde daha fazla inisiyatif kullanmasını, işiyle ilgili faaliyetlerle daha fazla ilgilenmesini sağlayabilir ve böylelikle çalışanın yeniliğe destek algısını olumlu yönde etkileyebilir (İşcan ve Karabey, 2007, s. 182).

Yenilikçilik ikliminin oluşmasında lider bazen doğrudan etki edebileceği gibi bazen de dolaylı olarak etki edebilir. Örgütte inovasyon için uygun bir ortamın oluşabilmesi için örgütlerde bulunması gereken bazı unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

Vizyon: Yenilikçi bir iklim örgütün vizyonu ile yakından ilişkilidir (Whittinghill, 2011, s. 14). Örgütte yenilikçiliği ön plana çıkaran bir vizyonun varlığı, yenilikçilik iklimi açısından gereklidir. Örgütlerde lider/yönetici ile çalışanların birbirlerine karşı güven duyarak çalışmaları, sorumluluklarının farkında olmaları, özveri ile çalışmaları için örgütte paylaşılan bir vizyonun var olması gereklidir. Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için vizyonun yöneticiler tarafından paylaşılması ve çalışanlar tarafından mutlaka bilinmesi gereklidir. Çünkü örgüt için ortak bir hedef belirlemek ve hedefe ulaşmak, ancak paylaşılmış bir vizyonun bulunmasıyla mümkün olabilir (Çetin, 2009, ss. 96-97).

Örgüt Kültürü: Yenilikçi ve destekleyici bir kültürlere sahip örgütler, bu tür kültürlere sahip olmayan örgütlere göre daha yenilikçidirler (Whittinghill, 2011, s.14) Yenilikçi bir kültür yenilikçi bir iklimin belirleyicisidir (Sarros, vd., 2008, s. 146). Bu nedenle örgütlerin daha fazla yenilikçi olabilmeleri için yenilikçi bir kültüre ihtiyaç bulunmaktadır. Örneğin bürokratik kültürler, örgütün karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilir. Geçmişte işlevsel olan bürokratik kültürlerde katı hiyerarşik yapılar bulunmakta, tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmekte, iş yapma mekanizmaları, kontrol sistemleri açık bir şekilde oluşturulmaktadır (Eren, 2015, s. 146).

Bilgi Paylaşımı ve İşbirliği: Yenilikçilik ikliminin örgütsel düzeyde daha fazla hissedilmesini sağlamak için, örgütün işlevsel alanları arasındaki bilgi paylaşımının ve

işbirliğinin desteklenmesi gereklidir. Çünkü açık iletişim, yenilikçiliği teşvik etmek için kullanılabilecek temel faktörlerden biridir. Çalışanlar arasında informal ilişkilerin bulunması ve örgütteki bilgiye kolay erişebilme yenilik açısından fırsatları artırmaktadır (Popa vd., 2017, s. 136).

Kararlara Katılım: Alınan kararların merkezi olarak ya da konsensüsle (uzlaşıyla) alınıyor olması inovasyon iklimi açısından önemlidir (Ahmed, 1998, s. 31). İş özerkliği yenilikçiliği teşvik etmede önemli bir unsur iken karar vermenin merkezi hale gelmesi yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturmayı olumsuz yönde etkiler (Popa vd., 2017, s. 136). Yöneticiler kontrolü ön planda tutuklarında; çalışanların davranışlarını yakından takip eder, kontrol edici bir tarzda geribildirimde bulunur, astlarının yeni fikir ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyma ve uygulamaya aktarmaktan çok, verilen talimatlara olduğu gibi uymalarını bekler. Bu tarzı benimseyen yöneticiler çoğunlukla çalışanlarının belli kalıplar içinde düşünmesi, hissetmesi veya davranması için onlara baskı kurarlar. Yöneticilerin bu tarz davranışları çalışanın iç motivasyonuna zarar verir, dikkatini işle ilgili aktivitelerden daha çok işle ilgisi olmayan konulara yöneltir. Çalışanların iç motivasyondaki bu azalma da çalışanın yeniliğe destek algısını olumsuz yönde etkiler (İşcan ve Karabey, 2007, ss. 182-183).

Ödüllendirme (Teşvik) Sistemi: İnovasyon politikası kurumsal düzeyde öncelikli hale getirilebilir. Bu bağlamda çalışanların yenilikçi davranışları, objektif kriterlere göre önceden belirlenmiş değerlendirme sistemiyle değerlendirilebilir. Çalışanlar doğru bir şekilde değerlendirildiklerine inandıklarında tatmin olabilir ve performans üzerinde geri dönüşler sağlanacak ve bu yönde yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirebilirler. Bunun yanında, bireysel ve örgütsel düzeydeki başarıların, uygun ödül sistemleri ile ödüllendirilmesi yenilikçi faaliyetleri daha da çok cesaretlendirebilir (Demirtaş, 2013, s. 267). Ancak örgütte başarısızlığın cezalandırılması, çalışanları risk almaktan ve bunu takiben yenilikçilikten vazgeçirebilir; insanlar ancak bu tür başarısız davranışlar için herhangi bir ceza uygulanmadığında yenilikçilik için motive olurlar. Yenilikçi örgütler, başarısızlık olsa bile denemeleri teşvik eder ve yeni girişimleri ödüllendirirler (Whittinghill, 2011, s. 14).

Güçlendirme: Yöneticilerin inovasyon konusunda yapabileceği uygulamalardan birisi de çalışanlarını yenilik yapmaları konusunda güçlendirmeleridir. Yöneticiler

alışanlarını glendirerek çalışanların enerjilerini harekete geçirebilir ve çalışanların yaratıcı fikirler üretmelerini sağlayabilir. Liderler çalışanlarını glendirdiklerinde çalışanların yenilik konusunda inisiyatif alma durumu artar. Güçlendirme gl bir kültür dahilinde sağlandığında çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon oluşur. Yetkilendirme ile sorumluluk aynı düzeyde verilmediğinde kaos durumu oluşabilir (Ahmed, 1998, s. 39).

İletişim: Örgütsel iletişim, yeniliklere (inovasyona) katkıda bulunan bir unsurdur (Whittinghill, 2011, s. 14). Örgütsel iletişim bireyler ve gruplar arasında olması beklenen uygun etkileşimi sağlayan bir özellik taşımaktadır. Örgütsel iletişim, hem örgüt içi birimler arası iletişimi ve etkileşimi sağlamada, hem de örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir unsurdur (Tanrıverdi vd., 2010, s. 105). Yenilikçi organizasyonlar, birimler arası iletişimi ve etkileşimi kolaylaştıran bir yapıya sahiptir (Whittinghill, 2011, s. 14). Ancak inovasyonda sadece örgüt içine değil örgütün dış çevresine de odaklanmak gerekmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının yenilik üretebilmeleri için dışarıda ne olduğunu bilmeleri gerekir (Turgut, 2013, s. 69). Bu bakımdan hem örgüt içinde hem de örgütün çevresiyle açık bir iletişim ortamının sağlanması gerekir.

Yukarıda da değinildiği üzere inovasyonda liderlerin çalışanlar üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel ortam üzerindeki etkileri nedeniyle dolaylı olarak önemli derecede rolü vardır. Aşağıda liderlik konusu ele alınmıştır.

2. BÖLÜM: LİDERLİK

Liderliğin örgütsel davranışta uzun ve zengin tarihi bulunmaktadır ve liderlik birçok yönetim araştırmasına konu olmuştur (Nelson ve Quick, 2011, s. 404; Lussier ve Achua, 2013, s. 3). Bu kapsamda liderlikle ilgili birçok fikir ve teori geliştirilmiştir (Nelson ve Quick, 2011, s. 404). Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte, liderlik halen gizemli bir konudur. Bunun nedeni ise henüz her yerde ve her zaman geçerli olan bir liderlik modelinin olmayışıdır (Güney, 2015, s. 26). Liderliğin bu kadar önemli hale gelmesi ise, liderin örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkide bulunmasıyla açıklanabilir. Bu kapsamda grup içinde yapılan her türlü eylemin sonuçları ile lider davranışları arasında ilişki kurulmakta, başarı ve başarısızlık lidere atfedilmektedir (Cemaloğlu, 2007, s. 166). Liderliğin grubun, kurumun ya da toplumun değişimi, gelişimi, etkinliği önemli rolü olduğu ortaya konmuştur (Güney, 2015, s. 91).

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" diğer sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Üzerinde çok yoğun olarak ve sistematik bir şekilde durulan "liderlik" konusunun gelişim göstermesi ve bu konuda yeni yaklaşımların ortaya çıkarılması oldukça normal görülmektedir. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulmasına yönelik çalışmalar da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Eraslan, 2006, s. 2).

Liderliğin evrensel bir tanımı yoktur çünkü liderlik karmaşıktır ve liderlik farklı şekillerde incelenmeyi ve farklı tanımlamaları gerektirmektedir. Lussier ve Achua (2013)'ya göre 'liderlik örgütsel hedeflere ulaşmak için liderlerin değişimler yoluyla takipçilerini etkileme sürecidir' (s. 3). Ülgen ve Mirze (2014)'ye göre "liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yönltilmesidir" (s. 411). Koçel (2014'e göre "liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi sürecidir"(s. 668). Nelson ve Quick (2011)'e göre "liderlik çalışma ortamında çalışanlara rehberlik etme ve onları yönlendirme sürecidir"(s. 404). Bu tanımlardan iki temel sonuca ulaşılmaktadır. Bunlardan ilki liderlik davranışının bir sürece bağlı olduğudur. Lider sadece belirli bir

durum için yapılan sınırlı sayıda davranış sergilemez; bunun için sürekli ve sistematik davranışlara ihtiyaç duymaktadır. Tanımlarda ön plana çıkan ikinci husus ise liderin takipçilerini etkilemesidir. Lider çeşitli yöntemler aracılığıyla takipçilerini etkileyebilmektedir (Howell ve Costley, 2006, s. 4).

Modern sonrası ve çağdaş yaklaşımların en önemli kavramlarından biri olan liderlik, küresel rekabet ortamında, işletmelerin başarıları için en önemli değişken olarak görülmektedir (Manion, 2005, s. 2, Koçel, 2014, s. 667). Organizasyon yapılarının basıklaşması (kademe sayısının azalması), güçlendirme uygulamaları, takım (grup) bazında örgütlenme, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibarıyla makama dayanan ve resmi otoriteyi kullanan “yönetici” kavramının yerine lider kavramını ön plana çıkarmıştır (Koçel, 2014, s. 667).

Yöneticilik ve liderliğin farkının ve benzer yönlerinin ne olduğu hep tartışılmalıdır. Klasik dönem yazarlarından modern dönem yazarlarına kadar lider ile yöneticinin farkları üzerinde durulmuştur (Howell ve Costley, 2006, s. 8). Çoğu yazar tüm yöneticilerin iyi bir lider olamayacağını ve tüm liderlerin de her zaman iyi bir yönetici olmadığını kabul eder. Bununla birlikte, bu iki kavramın basitçe ve somut olarak birbirinden ayırt edilmesi zordur. Liderlik ve yönetim iki ayrı ve birbirinden farklı kavramlardır, ancak aynı anda aynı kişide bulunabilirler (Manion, 2005, s. 5). Genellikle yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişi olarak veya yönetici örgütte kriterlerin iyi bir şekilde uygulayıcısı iken, lider değişimi yönetebilen ve etkili bir organizasyon meydana getirebilen kişi olarak tanımlanmıştır. Modern örgütlerde liderlik ve yönetim rolü nadiren birbirinden ayrılabilir (Howell ve Costley, 2006, s.8). Bu nedenle bir örgütte, örgütün yönetimini üstlenen, amaç, politika, ilke ve hedefleri belirleyen; gerekli kararları veren; örgütte çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve eşgüdümü sağlayan kişi, o örgütün yöneticisi ve aynı zamanda da resmi lideridir (Aytürk, 2015, s. 89).

Bir örgütün yöneticisi resmi lideri olmakla birlikte beklenen liderlik özelliklerini sergileyemeyebilir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için liderlik özellikleri taşıması ve sahip olduğu liderlik özelliklerini geliştirmesi gerekir. Yönetim, bilimsel ve evrensel olmakla birlikte, her yöneticinin yönetim yaklaşımı ve yönetsel davranışı farklı olabilmektedir. Örneğin bir örgütte bulunan kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı

olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimine bağlı olarak yönetim sonuçları yöneticiye göre farklılaşabilmektedir (Aytürk, 2015, s. 79,94).

Yönetimde ve liderlikte etkileme olayının gerçekleşebilmesi için lider/yönetici çeşitli güç kaynaklarından yararlanır. Lider, kişileri sosyal açıdan etkilerken bunu güçten bağımsız olarak düşünmek imkânsızdır. Güç, başkalarını etkileme kapasitesi ya da yeteneği olarak tanımlanabilir. Ancak kişinin sahip olduğu güç, kişinin o gücü olumlu olarak kullanacağını garanti etmemektedir (Hitt vd., 2005, s. 352). Bu nedenle yönetici/liderin hangi gücü ne oranda kullandığı takipçilerini etkileme açısından oldukça önemlidir.

Yönetici/lider başkalarını etkilemede kullandığı gücünü temel olarak kendi kişisel özelliklerinden ve sahip olduğu pozisyondan almaktadır. Pozisyona bağlı güç, yöneticinin bulunduğu pozisyon gereği yöneticiye verilen yetkilerle ilgilidir. Kişisel güç ise kişinin örgütte bulunduğu pozisyona bağlı olmaksızın kendi kişisel özellikleri nedeniyle sahip olduğu güçtür (Hitt vd., 2005, s. 355). Bir yönetsel pozisyonda bulunan yöneticinin teorik olarak bir güce sahip olduğu varsayılır. Ancak bu gücün kullanımı kişiden kişiye değişir (John ve Schermerson, 2013, s. 353). Bir liderin/yöneticinin başkalarını etkilemeyi kolaylaştıran her iki güç kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda kullanması beklenir (Hitt vd., 2005, ss. 352-355).

2.1. LİDERİN BAŞVURABİLECEĞİ GÜÇ TÜRLERİ

Bir lider (ya da yönetici) liderlik fonksiyonlarını yerine getirirken çeşitli güç unsurlarından yararlanır. Literatürde bu güç unsurları; zorlayıcı güç (coercive power), yasal güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), benzeşim/karizmatik güç (referent power) ve uzmanlık gücü (expertise power) olmak üzere beş grupta değerlendirilmektedir (John ve Schermerson, 2013, ss. 353-354; Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 321; Hitt vd., 2005, s. 354).

2.1.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Bir kişinin sahip olduğu ve diğer kişileri korkutan her şey zorlayıcı gücü oluşturmaktadır (Koçel, 2014, s. 652). Liderin aslarını

cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder (Güney, 2007, s. 358) Zorlayıcı güç, bir çalışanı istenen bir durumdan mahrum bırakma veya çalışanı başka göreve atama, çalışanın işine son verme gibi cezalandırma davranışları şeklinde olabilmektedir (Koçel, 2014, s. 652; Hitt vd., 2005, s. 354). Cezalandıran kişinin bu güce sahip olması kadar cezadan etkilenenlerin de algıları önemlidir (Koçel, 2014, s. 652). Zorlayıcı güç çalışanları motive etmek yerine, zorunlu olarak bir davranışı yerine getirmeye dayandığı için çalışanların motivasyonları olumsuz olarak etkilenebilir (Hitt vd., 2005, s. 354).

2.1.2. Yasal Güç

Yasal güç formel otorite olarak da adlandırılmaktadır (Hitt vd., 2005, s. 353). Yasal güç, iş ortamında çalışanların liderin/yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmelerine dayanmaktadır. Böylece çalışanlar yöneticilerin isteklerini yerine getirme konusunda kendilerini mecbur hissederler. Yasallık kanuni anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast konumundaki çalışanın üstün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi ile ilgilidir. Geleneksel toplumlar ile modern toplumların yasal güç konusundaki anlayışları farklılaşabilmektedir (Koçel, 2014, s. 652). Yasal gücün sınırının ve uygun olan isteğin ne olduğu bazen çalışanlar tarafından sorgulanabilmektedir. Günümüzdeki kompleks organizasyonlarda yasal güç belirsiz hale gelebilmektedir (Hitt vd., 2005, s. 353).

2.1.3. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü yöneticinin/liderin pozisyonuyla ilgili bir güç türüdür (Hitt vd., 2005, s. 354). Ödüllendirme gücü yöneticinin/liderin sahip olduğu ödüllendirme kaynaklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetici, ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme gibi ödülleri kullandığında, ödüllendirme gücünden yararlanmış olacaktır (Koçel, 2014, s. 653). Ödüllendirme gücü iyi bir şekilde kullanılmadığında çalışanların motivasyonları olumlu yönde etkilenmek yerine olumsuz yönde de etkilenebilir (Hitt vd., 2005, s. 354). Ayrıca yapılan ödüllendirme ortadan kalktığında, bu gücün etkisi de hemen ortadan kalkacaktır (John ve Schermerson, 2013, s. 353).

2.1.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç

Benzeşim gücü doğrudan yönetici veya liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (John ve Schermerson, 2013, s. 354). Lider ne kadar karizmatik ve etkileyiciyse o oranda bu güce sahip olduğu söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 321). Lidere takipçileri tarafından hayranlık duyulduğu için, lider takipçileri üzerinde bu güce sahip olur. Bu güç çalışanlarla iyi ilişkiler kurulmasına, lidere saygı duyulmasına yardımcı olur (John ve Schermerson, 2013, s. 354). Çalışanlar lideri rol model olarak gördükleri için kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirebilirler. En önemli sorun başkalarını etkileyen karizmatik gücün nasıl artırılacağı ile ilgili bir formülün olmayışıdır (Hitt vd., 2005, s. 356).

2.1.5. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, lider ya da yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeye bağlı olarak ortaya çıkan bir güç türüdür (Güney, 2007, s. 358). Uzmanlık gücü her kişide hali hazırda bulunan bir özellik değildir ve örgütsel pozisyonla da sınırlı değildir. Uzmanlık gücüne üst kademedeki bulunanlar sahip olabileceği gibi en alt kademedeki bulunan çalışanlar da sahip olabilir (Hitt vd., 2005, s. 356). Bir yönetici/lider izleyicileri tarafından bilgili, tecrübeli ve uzman olarak algılanıyorsa, o yönetici/lider astlarını daha kolay etkileyebilecektir (Koçel, 2014, s. 654; Güney, 2007, s. 358.)

Yöneticiler/liderlerin takipçilerini etkileyebilmeleri için yukarıda bahsedilen çeşitli güç kaynaklarından yararlanmaları gerekir. Ancak bu gücün kullanımıyla ilgili bazı soruların cevaplandırılması önemlidir.

2.2. GÜCÜN KULLANIMI

Hitt ve arkadaşlarına (2005) göre yöneticilerce güç kullanırken beş temel sorunun cevaplandırılması gerekir. Gücün kullanımında akla ilk gelecek sorulardan birisi, yönetici/liderin sahip olduğu gücü ne ölçüde kullanılması gerektiği ile ilgilidir. Gücün yetersiz kullanımı, istenen amacı gerçekleştirmek için gereken davranışların harekete geçirilememesine ve değişim gereken durumlarda ise değişime karşı direnç gelişmesine neden olabilmektedir. Gerekenden daha fazla güç kullanıldığında, insanların

davranışları değişebilir, ancak uzun vadede güç kullanana yönelik olumsuz algıların oluşmasına neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin hedeflere ulaşılmasını sağlayacak uygun ölçüde gücün kullanması, aşırı güç kullanımından ise kaçınması gerekir.

Gücün kullanımıyla ilgili akla gelen ikinci soru hangi tür gücün kullanılacağıyla ilgilidir. Hangi tür gücün kullanılacağı durumlara ve koşullara göre değişecektir. Yönetici/liderlerin durumlara ve koşullara göre uygun güç kaynaklarından yararlanmaları gerekir.

Bir diğer soru ise yöneticinin/liderin sahip olduğu gücü nasıl kullanacağı ile ilgilidir. Lider/yönetici sahip olduğu gücü çeşitli davranışlar aracılığıyla kullanır. Çalışanların istenen davranışı sergilemesini sağlamak için gücün uygun taktikle (ikna etme, bilgi verme, güdüleme, fikir alma, işbirliği yapma, koalisyon kurma, gerektiğinde baskı uygulama vb.) uygulanması gerekir.

Bir başka soru ise gücün başkalarıyla paylaşılıp paylaşılmayacağıyla ilgilidir. Yöneticilerin bazen sahip oldukları gücü alt pozisyonduklarıyla paylaşmaları beklenir. Bu bakımdan güçlendirme kavramı literatürde oldukça fazla yer alan bir kavram haline gelmiştir. Karar verme yetkisini daha alt birimlerdekiyle paylaşma anlamına gelen güçlendirme, örgütte farklı düzeylerde gerçekleşebilir. Güçlendirme ayrıca, örgütsel bağlılığın, öğrenmenin ve yenilikçiliğin sağlanmasında avantajlara sahiptir (ss. 358-360). Güçlendirilmiş çalışanlar enerjilerini işlerine yoğunlaştırma, fırsatlar konusunda inisiyatif kullanma, zorluklarla başa çıkmak için hazır olma gibi özellikler kazanarak, işle ilgili ortaya çıkan aksaklıklara hızlı ve yenilikçi çözümler üretebilirler (Yıldırım, 2013, s. 105-106).

2.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Araştırmacılar, lideri ve liderlik sürecini daha detaylı tanıyabilmek için farklı teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlardan her biri lideri farklı bir pencereden ele almış ve farklı bir disiplin açısından incelemiştir. Bu nedenle liderlik yaklaşımları liderleri daha yakından tanıyabilmemiz, liderlik sürecinde rol oynayan temel kişilik özelliklerini anlamamız açısından önemlidir. Bu yaklaşımlardan hiçbirisi diğer yaklaşımları yok saymamaktadır. Ayrıca liderlik oldukça karmaşık bir süreç

olduğundan liderlik sürecinde rol alan yeni faktörler ortaya çıkarılabilir (Fındıkçı, 2012, s. 73).

Liderlik alanında yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan her yaklaşım yeni eleştirilere neden olduğu için araştırmalar süreklilik göstermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014, s. 442). Tarihsel süreç içerisinde yaklaşımlara yapılan eleştiriler yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Esasında bu yaklaşımlar birbirlerinin eksik yönlerini tamamlayıcı niteliktedir (Şimşek vd., 2014, s. 202). Liderlikle ilgili çeşitli teoriler (yaklaşımlar) geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, liderlikte durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olmak üzere dört kategoride ele alınabilir.

2.3.1.Özellikler Teorisi

Liderlik konusuyla ilgili 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde çokça durulmuş ve halen araştırmalara konu edilen ilk yaklaşımdır (Güney, 2007, s. 361). İlk liderlik kuramları, bir lideri lider olmayanlardan ayırt eden faktörleri belirlemede liderin sahip olduğu kişisel özellikleri dikkate almışlardır. Lider doğulur mu, yoksa sonradan kazanılan özelliklerle mi lider olunur sorusuna, bu teoriye göre lider doğulur cevabı verilebilir (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 386). Bu yaklaşıma göre kişinin doğuştan getirdiği bazı özellikler kişiyi lider yapmaktadır. Bu yaklaşım, bazı özellikleri liderlikle ilişkilendirildiğinden, insanları doğru özelliklerle tanımlayabildiğimizde liderleri ve liderlik potansiyeline sahip kişileri belirleyebileceğimizi varsayar (Roe, 2014, s. 21). Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda, liderin kişisel özelliklerinde sıra dışı yetenekler, üstün güçler, bitmek tükenmek bilmeyen enerji, ileri görüşlülük, sezgi, kararlarda isabet ve karşı konulamaz ikna kabiliyeti gibi özellikler ön planda tutulmuştur (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 386).

Özellikler kuramındaki değişken, yalnızca liderin kendisidir. Bir grup içinde bir kişi diğer kişilerde olmayan bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler kişinin başkalarınca lider olarak kabul görmesinin nedenidir (Koçel, 2014, s. 676; Tabak ve Sığrı, 2014, s. 386). Özellikler kuramı yirminci yüzyılın başlarında büyük adam kuramı olarak da adlandırılmıştır (Hitt vd., 2005, s. 361; Tabak ve Sığrı, 2014, s. 386). Liderin sahip

olduğu bu özellikler göreceli olarak sabittir ve duruma göre değişmeyen bir yapıya sahiptir (Howwel ve Costley, 2006, s. 9).

Lideri diğer kişilerden ayıran özelliklerin ne olduğu ise birçok yazar tarafından araştırılmıştır (Roe, 2014, s. 21). Bu teoride liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Eren, 2015, s. 441). Bu özellikler genel olarak; fiziksel özellikler (yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik vb.), zihinsel özellikler (zekâ, öngörü, olgunluk vb.) ve kişilik özellikleri (dürüstlük, kararlılık, güven vb.) olarak sıralanabilir. Ancak özellikler listesi sonsuzdur ve ölçümü de oldukça zordur (Saruhan ve Yıldız, 2014, s. 443).

Liderlik açısından sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin her zaman aynı özelliklere sahip olmadıkları, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2014, s. 678). Yukl'a göre, bireyin sahip olduğu özellikler liderlik için potansiyel oluştursa da vizyon yaratabilme ve bunu gerçeğe dönüştürme kapasitesi lideri lider yapan temel unsurdur (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 387). Bu nedenle özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada tek başına yeterli olmadığı, dolayısıyla liderliği açıklamada başka değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerektiği fikri kabul görmüştür (Koçel, 2014, s. 678; Tabak ve Sığırı, 2014, s. 387).

Lideri tanımak için ortaya konulan temel yaklaşımlardan kişisel özellik yaklaşımları, lideri tanımamızda önemli mesafeler almamızı sağlamıştır. Liderin başarısında, gelişiminde, sonuca ulaşmasında kişilik özelliklerinin rolü bulunmaktadır. Bu nedenle bu veriler geçerliliklerini günümüzde de korumaktadırlar. Liderlik sürecinde özellikler yaklaşımındaki temel unsurların dışında birçok unsurun bulunması nedeniyle bu özellikler liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalmıştır (Fındıkçı, 2012, s. 78). Özellikler kuramının liderliği tek başına açıklamada yetersiz kalması şu sebeplere bağlanabilir (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 387):

- Grup ihtiyaçlarının dikkate alınmaması,
- Özelliklerin göreceli olması sebebiyle öneminin tam olarak açıklanmasında başarısız olunması,

- Durumsal faktörlerin dikkate alınmaması,
- Özelliklerin olayların sonucuna etkisinin tam manasıyla tespit edilememesi.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini tek başına açıklamada yetersiz kalması nedeniyle, araştırmacılar dikkatini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yöneltmişlerdir. Böylelikle liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin nasıl davrandığına ve izleyicilerin özelliklerine bakmaya başlamışlardır. Bu bakış açısı davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Koçel, 2014, s. 678).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal yaklaşımlar lideri diğerlerinden farklılaştıran temel davranışların ne olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlardır (Fındıkçı, 2012, s. 79). Davranışsal yaklaşımda liderin özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlar ön plana çıkmıştır. Buna göre bir lideri başarılı yapan husus, liderin sergilemiş olduğu davranışlardır. Liderin astları ile iletişim şekli, çalışanlara yetki devredip devretmemesi, karar verme tarzı, problemleri çözme şekli vb. gibi davranışlar lideri etkin yapan unsurlardır (Koçel, 2014, s. 678). Bu teorinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar 1940'lı yılların sonlarına doğru yapılmaya başlanmıştır (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 388). Bu çalışmaların neticesinde çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bu davranışlar sınıflanarak liderlik tarzları saptanmış ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2014, s. 678). Bu çalışmalar Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert'in Sistem Dört Modelidir.

Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışması: Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Yöneticiler üzerinde yapılmış olan çalışmada liderin davranışları açısından iki faktörlü bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu faktörlerden biri kişiyi dikkate alma, diğeri ise işe ağırlık vermedir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 307; Koçel, 2014, s. 679; Tabak ve Sığrı, 2014, s. 389). Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin takipçileri üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör liderin grup üyelerinin

ihtiyaçlarına ve beklentilerine yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir. İŖe ağırlık verme faktörü ise iŖin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, planlama yapma, grup üyelerini organize etme, iletiŖim kurma, iŖ ile ilgili süreçleri belirleme ve problem çözme davranıŖları olarak açıklanmıŖtır (Koçel, 2014, s. 679; Tabak ve Sığrı, 2014, s. 389). Bu alıŖma sonucunda, kiŖiyi dikkate alan lider davranıŖında, personel devir hızı ve devamsızlık oranının düŖtüėü, iŖe önem veren liderlik davranıŖında ise performansın arttığı tespit edilmiŖtir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 308).

Michigan Üniversitesi Liderlik alıŖmaları: Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert öncülüğünde 1947 yılında yürütölmüş olan alıŖmada, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkı sağlayan lider davranıŖları belirlenmeye alıŖılmıŖtır (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 391). Bu alıŖma sonucunda, liderlik davranıŖlarında Ohio Eyalet Üniversitesi alıŖmalarına benzer Ŗekilde liderlik davranıŖları iki boyutta tanımlanmıŖtır. Bunlardan biri iŖe yönelik lider, diğeri ise kiŖiye yönelik liderlik tarzıdır (Güney, 2007, ss. 363-364). İŖe yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre alıŖıp alıŖmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan ve cezalandırmaya baŖvuran davranıŖlar sergiler. KiŖiye yönelik lider ise, daha çok yetki devrini ön planda tutan, grup üyelerinin tatminini artıracak alıŖma koŖullarını iyileŖtirmeye alıŖan ve takipçilerinin kiŖisel geliŖimleri ile yakından ilgilenen davranıŖlar sergiler (Koçel, 2014, s. 681). Bu alıŖmaya göre, amaçların gerekleŖtirilebilmesi için, etkili bir grubun oluŖturulmasında, kiŖiye yönelik liderlik davranıŖı, iŖe yönelik liderlik davranıŖına göre daha etkilidir (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 391).

McGregor'un X ve Y Teorisi: McGregor'a göre yöneticilerin/liderlerin davranıŖlarını belirleyen en önemli göstergelerden birisi, onların takipçileri hakkındaki varsayımlarıdır. Yöneticinin/liderin takipçileri hakkındaki varsayımları ve inançları onların göstereceği davranıŖları da etkileyecektir (Koçel, 2014, s. 683). Bu varsayımlar zıt görüşleri içeren iki grupta (X Teorisi ve Y Teorisi) toplanabilir. 1957 yılında yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi Ŗu varsayımları içermektedir (Tekin ve Ŗenol, 2011, ss. 41-42; Koçel, 2014, s. 683).

- Ortalama bir kişi çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışır.
- Ortalama kişi sorumluluk almak istemez, işe karşı isteksiz davranır, kendi güvenliğini her şeyin üstünde tutar.
- Bu özellikleri nedeniyle kişileri çalıştırmak için onları zorlamak, denetlemek ve amaçları gerçekleştirmeleri için onları cezalandırmak gerekir.

Y Teorisi altında toplanan varsayımlar ise şunlardır:

- Kişi için fiziki ve fikri çalışmalarda bulunmak oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Çalışma koşulları iyileştirilerek, çalışmak zevkli bir iş haline getirilebilir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu tembel hale getiren yaşamış olduğu tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın bir potansiyeli bulunmaktadır. Uygun şartlar altında kişi bu potansiyelini geliştirir ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.

X kuramı temel prensip olarak, otorite kullanımı yoluyla kontrol etme ve grubun amaçlarını öne çıkararak işe yönelik bir yaklaşım sergiler. Y kuramı ise bunun aksine, kişilere yönelik olarak beşeri çabaları grubun amaçları ile entegre etmeye çalışır. McGregor bu çalışmaları ile tüm gruplar için insanın ve beşeri ilişkilerin önemini ortaya koymuştur. İnsanların amaçları ile tüm grubun var oluş sebeplerinin bütünleşmesi gerektiğini ve liderlerin bu beşeri özelliklere göre liderlik etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu kuramı oluşturan X ve Y tipleri insanların davranışlarının kesin sınırlamalar dâhilinde değerlendirildiği yönünde eleştiri almıştır (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 393).

Likert'in Sistem Dört Modeli: Likert'in Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının bir devamı olarak geliştirdiği, bir uçta işe yönelik, diğer tarafta ise kişiye yönelik davranışların bulunduğu bu modele göre, yöneticilerin/liderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir (Koçel, 2014, s. 684; Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 309).

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik): Yönetici/liderler astlara güvenmez ve nadiren astlarının fikirlerini alırlar. Biçimsel bir yapı mevcuttur ve korku, ceza gibi yöntemlere başvurularak kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır.

Sistem 2 (Yardımsever Otokratik): Yönetici/liderler astlara bazen fikrini sormaktadır. Ödül-ceza yöntemleri kullanılarak çalışanlar motive edilmeye çalışılmaktadır. Genelde kararların çoğu üst düzey yöneticiler tarafından verilmekle birlikte, prosedürler ve yazılı kurallar çerçevesinde alt kademede bulunanlara karar verme yetkisi verilir.

Sistem 3 (Katılımcı): Yönetici/liderler astlara kısmen güvenir ancak verilecek önemli kararlarda kontrol sahibi olmak isterler. Önemli kararlar üst kademede bulunan yöneticiler tarafından belirlenir. Departmanlarla ilgili kararlar ise alt kademedekilere bırakılır.

Sistem 4 (Demokratik): Yönetici/liderler astlarına her konuda tam olarak güvenirler. Astlar fikirlerini rahatça ifade ederler. Liderler de astlarının fikirlerini alarak bu fikirleri alınacak kararlarda kullanırlar. Karar verme süreci ve sorumluluklar tüm örgüt departmanlarınca paylaşılır. Örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan yapılar birlikte bulunur (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 309).

Bu grupta, sistem 1 iş ya da üretim odaklı iken, sistem 4 çalışan odaklı liderlik davranışını göstermektedir. Sistem 2 ve sistem 3 ise geçişleri ifade etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 309). Verimliliği yüksek olan grupların sistem-3 (katılımcı) ve sistem-4 (demokratik) liderlik tarzı altında oldukları, verimliliği düşük olan grupların ise sistem-1 (istismarcı otokratik) ve sistem-2 (yardımsever otokratik) liderlik tarzı altında oldukları ortaya konulmuştur.

Liderlik sürecinin anlaşılmasında ve açıklanmasında davranışsal teoriler literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Ancak liderlik sürecinde çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu teorisinin en zayıf tarafı olmuştur. Koşullara da önem verilmesi gerektiği düşüncesi durumsallık teorisinin gelişimine katkı sağlamıştır (Koçel, 2014, ss. 684-686).

2.3.3.Liderlikte Durumsallık Teorisi

Liderlikte durumsallık (koşul bağımlılık) yaklaşımları, özellikler ve davranışsal yaklaşımının liderliği açıklamakta yetersiz kaldığı anlaşıldıktan sonra ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, liderlik “yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol

davranışdır’’ (Tabak ve Sıgır, 2014, s. 395). Bu teorinin ağırlık noktası lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir. Bu teori liderlik sürecinin gerçekleştiği koşullara ağırlık vermektedir. En uygun liderlik davranışının ne olacağının koşullara göre değişeceğini söylemektedir (Koçel, 2014, ss. 686-687).

Bu kurama göre bir durum karşısında çok isabetli kararlar alan bir lider farklı bir durum karşısında aynı başarıyı sergileyemeyebilir. Bu nedenle her zaman geçerli olan, tek ve katı bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Liderlik durumsal faktörlere bağlı olarak farklılık gösterir. Buna göre liderin etkinliği; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderlik sürecinin gerçekleştiği grubun özellikleri, liderin ve izleyicilerin deneyimleri ve kişilik özellikleri gibi faktörlere bağlı olarak değişecektir. (Tabak ve Sıgır, 2014, ss. 395-396). Durumsallık teorisinin ileri sürmüş olduğu teze karşılık, hangi durumlarda hangi liderlik tarzının daha uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı azdır (Koçel, 2014, s. 687). Durumsallık teorisinde en kapsamlı çalışma Fred Friedler’in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır (Tabak ve Sıgır, 2014, ss. 395-396).

Fred Friedler’in Etkin Liderlik Kuramı: Bu kurama göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin makama dayanan otoritesinin derecesidir. Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturmaktadır. Bu üç durumsal faktöre bağlı olarak oluşacak duruma göre değişik bir liderlik davranışı daha etkin olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2013, ss. 312-313; Koçel, 2014, ss. 688-689).

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (güçlü-zayıf): Bu değişken liderin izleyicileri tarafından sevilip sevilmediğini, izleyicilerin lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik özelliklerinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicilerini etkileme düzeyini belirleyecektir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler iyi veya zayıf olarak adlandırılabilir.
- Başarılabacak işin niteliği (rutin-zor/rutin olmayan-zor değil): Bu değişken grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş rutin yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasıyla ilgilidir. Rutin işlerin genellikle amacı

belirlidir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Bu işler lider açısından oldukça kolaydır. Rutin olmayan ve karmaşık işlerin nasıl yapılacağı ise önceden belirli değildir ve bu işler için ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Planlanmamış işlerin olduğu ortam liderler açısından zor bir ortamı ifade etmektedir.

- Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi (az-fazla): Bu modelin üçüncü değişkeni olan liderin makama dayanan otoritesinin derecesi; liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin düzeyini ifade etmektedir. Liderin sahip olduğu bu tür yetkiler az ya da fazla olabilir. Liderin yetkilerinin fazla olduğu durum lider açısından olumlu bir ortamı; yetkilerinin az olduğu durum ise lider açısından olumsuz bir ortamı ifade etmektedir.

Bu üç değişkenin birbirleriyle ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz farklı durum oluşacaktır. Buna göre liderin göstereceği davranış biçimi her bir durum için farklı olacaktır. Oluşacak durumlara göre liderin çalışanlar üzerindeki etkisi kolaylaşacak ya da zorlaşacaktır (Tabak ve Sığırı, (2014, ss. 395,399). Bu yaklaşıma göre her durum için etkin bir liderlik tarzının olmayacağıdır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 313).

Yol-Amaç Teorisi: Bu teori Martin Evans ve Robert House'nin birbirinden bağımsız olarak 1970'lerde yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır (Güney, 2007, s. 368; Tabak ve Sığırı, 2014, s. 401). Liderin takipçilerini belirli amaçlara ulaşmalarını sağlamak için nasıl motive etmesi gerektiği ile ilgilidir. Teori motivasyona odaklanarak takipçilerinin performansını ve tatminini artırmayı amaçlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 313). Bu teorideki 'Yol' takipçilerin bekleme beklentilerini (kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağına olan inancını) etkileme derecesini tanımlamaktadır. Teorideki 'Amaç' ise izleyicilerin valensini (alınan sonuçlara verilen değer) etkileme derecesini tanımlamaktadır. Bu kurama göre kişi ihtiyaçlarını daha fazla tatmin eden ve gerçekleşme olasılığı yüksek olan davranışlara yönelecektir. Bu nedenle lider, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için astların değer verdikleri konulardaki düşüncelerini etkileyerek, onların performanslarını artırabilir (Tabak ve Sığırı, 2014, s. 401).

Yol-amaç teorisine göre lider koşullara bağlı olarak dört liderlik tarzından (otoriter, destekleyici, başarıya yönelik ve katılımcı) herhangi birisini sergileyebilir (John ve

Schermerhorn, 2013, s. 363). Örneğin kişinin geleceğinin kendi kararlarına bağlı olarak değişeceğine inanan takipçiler katılımcı bir liderlik tarzından, kişinin geleceğinin kendi kararları dışındaki faktörlere bağlı olarak değişeceğine inanan takipçiler ise otoriter liderlik tarzını daha fazla benimseyebilirler. Dolayısıyla en uygun liderlik davranışının hangisi olacağı duruma göre değişecektir (Koçel, 2014, s. 693).

2.3.4. Modern Yaklaşımlar (Modern Liderlik Teorileri)

Özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlardan farklı özellikler gösteren yaklaşımlar, bazı çalışmalarda modern liderlik teorileri olarak adlandırılmıştır (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 384; Fındıkçı, 2012, s. 87; Bozkurt ve Göral, 2013, s.5; Çağlar, 2011, s. 40). Ancak bu teorilerin ana temalarının ne olduğu belirgin değildir. Tabak ve Sığrı (2014)'ya göre modern liderlik teorilerinde ortak bir tema bulunmamaktadır (s. 384). Bu teorilerle ilgili söylenebilecek şey bu teorilerin bundan önce bahsedilen; özellikler, davranışsal ve durumsal teorilerle tek başına açıklanamamış olmasıdır. Bu yeni veya modern teoriler; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 5). Modern teoriler olarak adlandırılan bu teoriler; özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinden farklı olmakla birlikte bu teorilerin özelliklerini içinde barındırabilirler. 1980'li yıllardan itibaren ileri sürülen liderlik türleri: vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örtük liderlik, otantik liderlik, stratejik liderlik, hizmetkâr liderlik, yıkıcı-toksik liderlik, kendinin liderliği gibi liderlik türleri modern liderlik teorileri arasında yer alır (Tabak ve Sığrı, 2014, s. 384) Tüm liderlik modellerinin eleştirilmesi yeni yaklaşımların araştırılmasına neden olmaktadır (Güney, 2007, s. 371).

Oldukça önemli olan liderlik konusu sadece liderliğin pozitif yönünü ele almakla kalmaz liderliğin negatif yönlerini de ele almaktadır. Çünkü liderlik potansiyeli olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde de kullanılabilir. Örneğin yıkıcı liderlik (destructive leadership) liderliğin negatif yönünü ele almaktadır (Padilla vd., 2007, s. 179). Bu çalışmada temel değişkenler olarak belirlenen dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik ise pozitif liderlik biçimleridir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 315; Önhon, 2016, s. 29). Bu iki liderlik örgütsel sonuçlar üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle son yıllarda üzerinde çokça durulan liderlik türleridir. Modern teoriler kapsamında birçok liderlik tarzı ele

alınmakla birlikte bu çalışmada araştırmanın kapsamına giren dönüşümcü ve otantik liderlik kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

James MacGregor Burns, 1978 yılında yapmış olduğu çalışmada liderlik konusunda önemli bir ayrıma gitmiştir (Bass ve Riggio, 2006, s. 4). Bu ayrıma göre liderlik daha çok geleneklere ve geçmişe bağlı olan etkileşimsel (transactional) ve geleceğe ve yeniliğe yönelik dönüşümcü (transformational) olmak üzere iki liderlik biçiminden oluşmaktadır (Ceylan vd., 2005, s. 33). Değişen ekonomik ve sosyal şartlarda etkileşimsel liderliğin başarılı olamadığı dolayısıyla dönüşümcü liderliğe ihtiyaç olduğu ileri sürülmüştür. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine dönüşümcü liderler sahiptir (Eraslan, 2006, ss. 4-5). Dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik kavramları daha sonra Bass tarafından da incelenmiştir (Zeinabadi ve Rastegarpour, 2010, s. 1005; Kahanin, 2007, s. 8). Bass, dönüşümcü liderliğin, idealize etki (ya da karizma), ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek gibi takipçileri etkilemenin çeşitli yönlerinin bulunduğunu ileri sürmüştür (Kahanin, 2007, s. 11). Bass ve Avolio (1999)'a göre bir lider hem dönüşümcü hem de etkileşimsel özellikler sergileyebilir. Ancak takipçilerini daha fazla memnun eden ve etkili olan liderler dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla sergileyen liderlerdir (s. 11). Liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda, dönüşümcü liderliğin daha çok askeri alandaki önemi ortaya konmuş olsa da, daha sonra yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin tüm sektörlerde önemli olduğu ortaya konmuştur (Bass ve Riggio, 2006, s. 3).

Dönüşümcü liderliği önemli hale getiren husus, liderlerin takipçileri üzerinde önemli etkilere sahip olmalarıdır. Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel, 2014, s. 696). Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara vizyon kazandırılarak ve bir yeniliğin/değişimin gerekliliği konusunda ilham verilerek çalışanların veya izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri artırılmış, olağanüstü orijinal fikir ve çalışmalar harekete geçirilmiş olur (Eren, 2012, s. 465). Dönüşümcü liderlik örgütün imajını, işe alım, terfi, yenilik çeşitlilik, takım çalışması, eğitim, gelişim ve yetenek yönetimini geliştirmek için fırsatlar sunmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 127).

Dönüşümcü liderler istenen değişimin sağlanabilmesi için uygun bir örgütsel havanın oluşumuna etki ederler. Dönüşümcü liderler grubun iklimini etkileyerek performans üzerinde etkiye bulunurlar (Sun vd., 2014, s. 141). Dönüşümcü liderler yenilikçi grup iklimini ortaya çıkarmak için takipçilerini karar süreçlerinde bilgilendirir (Choi vd., 2003, ss. 362,369) ve izleyicilerine pozitif duygular yayarak izleyicileri üzerinde olumlu yönde etkiye bulunurlar (Avolio ve Gardner 2005, s. 329; Chuang vd., 2012, s. 29). Dönüşümcü liderin özelliklerinden biri de risk almaya yatkın olmalarıdır (Steward, 2006, s. 12). Ancak risk alırken keyfi olarak davranmazlar, sonuçları göz önünde tutarak istikrarlı davranırlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 6; Lunenburg, 2003, s. 14).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre dönüşümcü liderler, çalışanların sergilemiş oldukları performansı önemli ölçüde etkilerler. Dönüşümcü liderler normal performans beklentisinin daha üzerinde hedefler belirlerler ve çalışanların bu hedefleri gerçekleştirmeleri konusunda onları motive ederler. Bunun sonucunda dönüşümcü liderler amacı gerçekleştirmek üzere daha kararlı ve tatmin olmuş çalışanlara sahip olurlar. Dönüşümcü liderler takipçilerini etkilemelerine karşın onları yönlendirilmesi gereken pasif çalışanlar olarak değil, güçlü bireyler olarak görürler. Bu nedenle dönüşümcü liderler izleyicilerine gerekli olanakları sunarak izleyicileri güçlendirir, bireysel ihtiyaçlara ve kişisel gelişimlerine dikkat eder ve takipçilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olurlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 4).

Dönüşümcü liderler örgütün ihtiyaç duyduğu değişimin ve gelişimin sağlanması konusunda önemli yeteneklere sahiptir. Bu nedenle, bu liderlerden gelecek hakkında öngöründe bulunması, daha iyi bir gelecek tasarlaması, vizyon oluşturmaları, bu vizyonu etkin bir şekilde çalışanlara benimsetmesi ve hayata geçirmek için çalışanlarda istek uyandırması beklenir. Böylece lider örgütü çevresel durumlara tepki gösteren bir yapı olmaktan çıkarıp, çevrenin belirleyicisi konumuna getirebilir (Eraslan, 2006, s. 4). Bütün bunları yapabilmesi için liderde bazı özelliklerin bulunması gerekir.

2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin dört temel özelliğe (boyut) sahip olması beklenir. Bunlar idealleştirilmiş etki-karizma (idealized influence), ilham veren güdüleme (inspirational

motivation), entelektüel uyarım, (intellectual stimulation) ve bireyselleştirilmiş destek (individualized consideration) boyutlarıdır.

2.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Karizma

Karizma olarak da adlandırılan bu özellik vizyon ve misyon anlayışına sahip liderlerde daha güçlüdür (Bass ve Avolio, 1990, s. 22). Karizma, liderlerin takipçilerini etkilemede kullandıkları önemli bir unsurdur (Koçel, 2014, s. 699). Dönüşümcü liderler (karizmatik özellikleri nedeniyle) rol modellerdir; dönüşümcü liderlere takipçileri tarafından saygı duyulur ve takdir edilirler. İzleyiciler liderlerle özdeşleşir, onları taklit etmek ve onlara benzemek isterler (Bass ve Riggio, 2006, s. 6; Steward, 2006, s. 12). Dönüşümcü liderlerdeki karizma boyutu, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikle ortak yönünü oluşturmaktadır, ancak karizma dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 5). Liderin takipçiler üzerindeki idealize etkisi ile takipçilerin mevcut statükoya meydan okumalarının ve kendi grupları hakkında daha iyi bir gelecek tasarımlarının önü açılmış olur (To vd., 2015, s. 549).

İdealize olmanın, yani lideri karizmatik olarak algılamamanın iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan biri liderin sergilemiş oldukları davranışları, ikincisi ise lidere atfedilen özelliklerdir. İdealleştirilmiş etkiyi ifade eden bu iki yönün her biri Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'nde (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) ayrı faktörler olarak ele alınmaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 6). Bass (1997)'a göre idealleştirilmiş etki - davranış boyutu, liderin sergilemiş olduğu davranışlarla ilgilidir (s. 133). Davranış alt boyutu liderin önem verdiği değer ve inançlar hakkında konuşması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Bass (1997)'a göre idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutu, karizmanın lidere atfedilmesiyle ilgilidir. Karizmatik olarak algılanan lider, çalışanların gözünde sıra dışı ve ideal özelliklere sahiptir. Liderlerin olumlu özellikleri nedeniyle takipçiler lidere yakın duygusal bağlar kurarlar (s. 133). Atfedilen alt boyutu, liderin astların kendisi ile çalışmaktan/anılmaktan gurur duymalarını sağlaması, çalışanlara güç ve güven duygusu vermesi gibi lidere atfedilen unsurları içerir.

2.4.1.2. İlham Veren GÜdüleme

İlham veren güdüleme, örgütün vizyonuna bağlılık konusunda takipçileri motive eden ve onlara ilham veren liderleri tanımlayan, dönüşümcü liderliğin davranışsal bir yönüdür (Waggoner, 2009, s. 4). Dönüşümcü liderler istenen dönüşümün sağlanabilmesi için geleceğe dair çekici bir vizyon belirlerler (Bass, 1997, s. 133; Akbolat vd., 2013, s. 37). Bu vizyonun stratejik olarak iyi planlanmış ve uygulanabilir nitelikte olması gerekir (Edwards vd., 2010, s.). Bu vizyonun çalışanlarda ilgi uyandırması için olumlu bir hava oluşturularak çalışanlar cesaretlendirilir (Bass, 1997, s.133). Liderler, basit bir dil ve uygun işaret ve metaforlar kullanarak, takipçileri ile akılcı ve güvenilir iletişim kurarak çalışanların bu vizyonu anlamalarını ve benimsemelerini sağlarlar. Liderler sergilemiş olduğu davranışlarıyla çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışırlar (Akbolat vd., 2013, s. 37; Lunenburg, 2003, s. 14).

Dönüşümcü liderler, bir yandan takipçileri bireysel hedeflere ulaşmaları için motive ederken diğer yandan sosyal gruplarda da kolektif gurur ve moral oluşturarak etkili olabilirler (Schriesheim vd., 2009, s. 612). Bu bakımdan dönüşümcü liderlerin takım ruhunu cesaretlendirmeleri ve grup için anlamlı hedefler belirlemeleri gerekir (Waggoner, 2009, s. 4). Liderin takipçilerine ilham verebilmesi için gelecek hakkında iyimser konuşması, geleceğe dair etkileyici/zorlayıcı bir vizyonu açık bir şekilde ortaya koyması, hedeflere ulaşılacağına güvendiğini ifade etmesi beklenir.

2.4.1.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, takipçilerinin normal inançlarına veya görüşlerine meydan okuyarak, inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik eden liderleri tanımlayan bir boyuttur (Waggoner, 2009, s. 4). İzleyicinin problemler hakkındaki farkındalığını, düşüncelerini, hayal gücünü, inançlarını ve değerlerini ortaya çıkarmayı ve dönüştürmeyi amaçlayan bu boyut bilişsel alanla ilgilidir (Schriesheim vd., 2009, s. 612).

Dönüşümcü liderler önceki durumları, gelenekleri ve inançları sorgularlar; yeni yöntemlerle ve yeni bakış açısıyla bir şeyler yapmayı takipçilerine telkin eder; fikirlerin gerekçeleriyle birlikte ifade edilmesini teşvik ederler (Bass, 1997, s. 133). Dönüşümcü lider, başarıları sorgulayarak yenilikçi olmak, sorunları yeniden yapılandırmak ve eski

durumlara yeni biçimlerde yaklaşmayı sağlamak için izleyenlerin çabalarını teşvik ederler. Grup üyelerin bireysel hatalarını toplum içinde açık bir şekilde eleştirmediler. Dönüşümcü liderlikte izleyenlerden, sorunları ortaya koyması ve çözüm yolları bulması, yeni düşünceler ve yaratıcı sorun çözümleri istenir ve izleyenlerin yeni yaklaşımlar ortaya koyması için izleyenler cesaretlendirilir. İzleyenlerin düşünceleri, liderin düşüncelerinden farklı olduğu zaman izleyenler liderler tarafından asla eleştirilmezler (Lunenburg, 2003, s. 14).

Bu bakımdan takipçilerin örgütü daha iyi hale getirmek için eleştirel bir bakış açısıyla mevcut statükoyu sorgulamaları, normal kalıpların dışında düşünceler geliştirmeleri, problemler için yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirmeleri beklenir (Jung vd., 2003, s. 529; Schriesheim vd., 2009, s. 612; Waggoner, 2009, s. 4). Liderin çalışanlarına entelektüel olarak uyarımda bulunmasıyla çalışanlar işle ilgili faaliyetleri tamamen farklı bir perspektiften inceleyebilir ki bu da inovasyon ve örgütsel değişim için hayati önem taşır (Schriesheim vd., 2009, s. 612).

2.4.1.4. Bireyselleştirilmiş Destek- İlgi

Bireyselleştirilmiş destek, takipçilerine antrenör, kolaylaştırıcı, öğretmen ve akıl hocası olarak görev yapan liderleri tanımlayan dönüşümcü liderliğin bir yönüdür (Waggoner, 2009, s. 4). Dönüşümcü liderler grup üzerinde etkili olurken bireyleri de göz ardı etmezler. Bu nedenle dönüşümcü liderler örgütteki her bir bireyle ayrı ayrı ilgilenir; onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve arzularını dikkate alır; onları dikkatlice dinler, onların gelişimine yardımcı olur, onlara gerekli şeyleri öğretir ve koçluk eder (Bass, 1997, s. 133). Liderin bireyleri dikkate alması ve buna göre davranmasıyla izleyenler, potansiyellerini daha yüksek seviyede ve başarılı bir şekilde geliştirme imkânına kavuşurlar (Lunenburg, 2003, s. 15).

Dönüşümcü liderler, izleyenleri geliştirme anlamında izleyenlere görevlerini devrederler. Devredilen görevler, eğer izleyenler ilave olarak yönlendirme veya desteğe ihtiyaç duyarlarsa süreç değerlendirmesini görmek için izlenirler. İdeal olarak izleyenlere, kontrol edildikleri hissettirilmez (Lunenburg, 2003, s. 15). Dönüşümcü liderler takipçilerini geliştirirken ve güçlendirirken, takipçilerinin bireysel özelliklerini

dikkate alarak takipçilere gerekli desteği sağlarlar (Schriesheim vd., 2009, s. 612). Dönüşümcü liderler kişilerin bireysel hedefleriyle örgütün hedeflerini ilişkilendirirler (Waggoner, 2009, s. 4).

Liderin bu boyuta uygun özellikleri sergilemesinde, öğretmeye ve rehberlik etmeye zaman harcaması, çalışanlara grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranması ve her bir kişiyi diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir birey olarak dikkate alması gerekir.

Dönüşümcü liderler yukarıdaki dört boyut (idealize etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek-güdüleme) aracılığıyla örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkiye bulunmaktadır (Arnold vd., 2015, s. 482). Günümüzde en çok üzerinde durulan modern liderlik teorilerinden biri de otantik liderliktir. Otantik liderlik aşağıda açıklanmıştır.

2.5. OTANTİK LİDERLİK

Yönetim alanında yeni olarak sayılabilecek ve otantik liderlik (authentic leadership) için temel kavram olan otantiklik kavramı felsefe ve psikoloji literatüründe yeni değildir; otantiklik kavramı eski yunan felsefesine kadar dayanmaktadır (Müceldili vd., 2013, s. 674). Otantikliğin kelime anlamı doğru veya gerçek olan anlamındadır (Shamir ve Eliaim, 2005, s. 397). Otantiklik bireyin düşüncelerini, duygularını, isteklerini, arzularını ve inançlarını içeren kişisel deneyimlerini sahiplenmesi ve buna göre davranmasıdır (Gardner vd., 2011, s. 1121; Datta, 2015, s. 65). Otantiklik, bir kişinin günlük yaşantısında engellemeye maruz kalmadan kendi gerçeğini yansıtmasını ve buna göre hareket etmesini ifade eder (Kernis, 2003, s. 13). Otantiklik kavramı, çatışan toplumsal baskılarla karşılaşan bireylerin, modern uygarlığın karmaşık evrimiyle ortaya çıkan ahlaki ikilemlerde sıkışıp kaldığı dönemlerde önem kazanmıştır (Novicevic vd., 2006, s. 65). Tamamen otantik olma ideal bir durum olsa da gerçekte bu durum tamamen otantik olma bir koşul olarak düşünülmemelidir. Çünkü insanlar tamamen otantik ya da tamamen otantik olmayan şeklinde bir kategoride yer almazlar. Bu nedenle, bir kişiyi daha az ya da daha çok otantik olarak tanımlamak daha gerçekçi olacaktır (Gardner vd., 2011, s. 1121).

Otantiklik ile içtenlik anlamca yakın olmakla beraber Avolio ve Gardner otantiklikle içtenlik (samimiyet) arasında da ayrıma gitmiştir. İçtenlik, kişinin başkalarıyla etkileşimi sürecinde ortaya çıkan bir durumdur. Kişinin neyin doğru olduğuna bakılmaksızın kendisini dürüstçe ve samimi bir şekilde karşı tarafa ifade etmesiyle ilgilidir. Otantiklik ise kişinin tamamen kendi doğrularına göre hareket etmesiyle ilgilidir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 320).

Otantik liderlik kavramının oldukça yeni olduğu söylenebilir. Bu kavram Avolio ve Bass (2004) ve Gardner vd. (2005)'nin çalışmalarında incelenmiştir. Otantik liderliğin geliştirilmesi için 2004 yılında Nebraska-Lincoln Üniversitesinde Gallup Liderlik Enstitüsü bir çalışma düzenlenmiştir. Bu çalışmaya birçok alandan bilim adamı ve uygulamacı katılmış ve otantik liderlik konusu tartışılmıştır (Avolio ve Gardner, 2005, s. 316). Daha sonra otantik liderlik kavramı birçok yazar tarafından da ele alınmış ve bu çalışmalarda otantik liderlikle ilgili özellikler incelenmiştir (Eigel ve Kuhner, 2005, s. 358). Avolio (2010)'a göre otantik liderlik üzerine yapılan araştırmalar hâlâ gelişimin başlangıç aşamasındadır ve nasıl kavramsallaştırılması ve ölçülmesi gerektiği ile ilgili akademik alanda birçok eleştiri olabilir (s. 2).

Otantik liderliğin çeşitli kavramlarla ilişkisi bazı çalışmalarda ele alınmıştır. Otantik liderliğin özgünlük, orijinallik, saygınlık, benlik saygısı, güvenilirlik, dürüstlük, başkalarına saygı, yüksek duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik gibi birçok farklı özellik ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür (Eigel ve Kuhnert, 2005, s. 358). Otantiklik, diğer pozitif liderlik biçimlerinin (karizmatik, dönüşümcü ve etik liderlik) özünde yatan bir temel yapı olarak görülmektedir (Nelson vd., 2014, s. 92; Ilies vd., 2005, s. 374). Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından otantik liderlik; hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu bir etik iklimi teşvik eden, daha fazla öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli bir şekilde işlenmesini ve ilişkilerde şeffaflığı teşvik eden bir lider davranış modeli olarak tanımlamıştır (s. 94).

Otantik liderler kendilerine karşı samimi ve yüksek ahlaki değerlere sahip liderler olarak görülürler. Bundan dolayı, güvenilirlik onların kimliklerinin temel unsuru olarak görülebilir. İçselleştirilmiş güven duygusu izleyicileriyle olumlu ilişkiler geliştirmelerinde teşvik edici bir rol üstlenmektedir (Tabak vd., 2012, s. 95). Otantik liderler, sadece liderlik pozisyonunda bulundukları için, örneğin yönetim pozisyonuna

atanma sonucunda liderlik yapmazlar. Bir liderlik fonksiyonunu ve ilgili faaliyetleri yerine getirme, otantik liderler için kendilerini ifade etmeyi sağlayan eylemlerdir. Doğru veya gerçek kendileri olduklarını hissetmelerinin bir parçasıdır. Başka bir deyişle, otantik liderler liderlik rolünü yürürlüğe koyarken, başkalarının beklentilerine uymak yerine kendi gerçekliklerine göre davranırlar. Ayrıca otantik liderler statü, şeref veya diğer kişisel ödüller için de liderlik rolünü üstlenmezler. Onların değerli bir amacı veya teşvik etmek istedikleri bir misyonu bulunmaktadır; bu nedenle veya bir misyonu teşvik etmek için liderlik yaparlar. Bu iki belirleyici özellik, liderliğin otantik liderler için eudaimonia (kişinin gerçek benliğine karşı doğru olması) bir etkinlik olduğu anlamına gelir. Eudaimonia insanların yaşam aktiviteleri derinden bağlı olduğu değerleri ile uyumlu olduğu zaman ortaya çıkar. İnsanlar eudaimonia (mutçuluk) olarak motive olduklarında, kendi erdemlerini, yeteneklerini ve becerilerini daha büyük amaçlar için kullanırlar.

Otantik liderlerin özgün olmaları onların kişilik özellikleri bakımından tamamen benzersiz veya başkalarından çok farklı oldukları anlamına gelmez. Dahası, onların değerleri, kanaatleri, gerekçeleri ya da misyonları diğer liderlerin ve takipçilerinkiyle benzer olabilir. Ancak, otantik liderlerin ulaşmış oldukları süreçler bir taklit süreci değildir. Daha ziyade, bu süreçleri kendi kişisel deneyimleri temelinde içselleştirirler. Elbette liderler toplumsal normlar ve değerler, ebeveyn ve akran sosyalleşmesi, okullaşma, rol modelleri ve diğer sosyal faktörlerden etkilenirler. Bu açıdan ele alındığında, onların değerlerinin ve inançlarının tamamen orijinal olduğunu söylemek olası değildir (Shamir ve Eliaş, 2005, s. 396-397).

Otantik liderlik süreci, hem liderlerin hem de takipçilerin kendilerinin farkında olmalarını ve kendilerini düzenleyen olumlu davranışlar sergilemelerini pozitif yönde etkiler ve olumlu kişisel gelişimin sağlanmasını ve kendilerini geliştirmeyi teşvik eder (Ilies vd. 2005, s. 375). Otantik liderler çalışanların gelişimlerine olumlu yönde etki ederek örgütün gelişimine dolaylı olarak katkıda bulunurlar. Çünkü bu liderler çalışanların yeteneklerini keşfederek onları en uygun pozisyonlara yerleştirme, iş zenginleştirme ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin güçlendirilmesine katkıda bulunurlar. Liderin pozitif davranışları çalışanların da pozitif katkılar sağlamasına yardımcı olur. Çalışanların otantik lideri hakkındaki olumlu algıları nedeniyle çalışanlar

da otantik olmaya çalışacaklardır (Çeri-Booms, 2009, s. 46). Otantik liderlik konusu birçok açıdan ele alınsa da otantik liderlerin bazı özelliklere sahip olması gerekir.

2.5.1. Otantik Liderlik Özellikleri

Otantik liderleri diğerlerinden ayıran bazı temel özellikler bulunmaktadır. Otantik liderliğin boyutları olarak da ele alınan bu özellikler; öz-farkındalık (self-awareness), ilişkilerde şeffaflık (relational transparency), dengeli davranış - tarafsız işlem (balanced processing) ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır (internalized moral perspective). Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1.1. Öz-Farkındalık

Öz-farkındalık bir bireyin dünyayı anlama ve anlamlandırması ve süreç içinde meydana gelen etkileşimlerin farkına varabilmesiyle ilgilidir. Öz-farkındalık kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini anlaması, başkalarının bakış açısıyla kendini ve kendisinin başkaları üzerindeki etkilerini görebilmesidir (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Öz farkındalık, kişinin kendi benlik bileşenlerinin farkında olmasının yanında onu doğru ve nesnel olarak gözlemlene yeteneğinin de bir ölçüsü olduğu gibi (Klenke, 2007, s. 77), kişinin psikolojik açıdan sağlıklı olmasının da önemli bir göstergesidir. Çünkü öz-farkındalık kişinin güçlerinin ve zayıflıklarının farkında olmasının yanında kendinin çok yönlü doğasının farkında olmasını da kapsamaktadır (Tabak vd., 2012, s. 95). İnsanlar yalnızca dışa dönük ya da içe dönük, baskın ya da itaatkâr değildirler. Bir kişide her iki yön bir arada bulunabilir ancak genellikle biri diğerine oranla daha baskındır. Otantik liderler sahip oldukları özelliklerin farkındadırlar ve bu farkındalığı başkalarıyla ve çevreleriyle olan karşılıklı ilişkilerinde kullanırlar (Kernis, 2003, s. 13).

Otantik liderlik yüksek düzeyde öz-farkındalık gerektirmektedir. Bir liderin öz-farkındalığı otantik liderlik gelişimi için uygun bir başlangıç noktasıdır. Öz-farkındalık bir varış noktası değil, bir kişinin kendi eşsiz yeteneklerini, güçlü yönlerini, amaç duygusunu, temel değerlerini, inançlarını ve arzularını anlamaya başladığı yeni bir süreçtir. Bilgi, deneyim ve yetenekleri hakkında temel bir farkındalığa sahip olmayı içerebilir. Dört ayırt edici unsur (değerler, kimlik hakkındaki algılar, duygular ve

güdüler/amaçlar) özellikle otantik liderliğin gelişimi ile ilgilidir (Avolio ve Gardner, 2005, s. 324)

Öz-farkındalığı yüksek olan liderlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmaları, kendi davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini görebilmeleri ve etkileşim süreçlerini objektif olarak değerlendirme imkânına sahip olmaları, yönetim süreçlerinin daha iyi düzeye çıkarılması açısından oldukça önemlidir.

2.5.1.2. İlişkilerde Şeffaflık

İlişkilerde şeffaflık ‘kişinin sahte bir davranış sergilemeksizin kendi özgün özelliklerini başkalarına açık bir şekilde yansıtmasını’ ifade eder (Walumbwa vd., 2008, s. 95). İlişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçinin görmesine yardımcı olma çabası yatmaktadır (Tabak vd., 2012, s. 96). İlişkilerde şeffaflık liderin kendi düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmesinin yanında bilgiyi açık bir şekilde paylaşmasını da kapsamaktadır. Lider tarafından bilginin açıkça paylaşılması ve liderin kendi doğrularını açıkça ifade etmesiyle lidere olan güven duygusu artmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s. 317; Walumbwa vd., 2008, s. 95).

Otantik liderler kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtırken şeffaf davranmalarının yanı sıra aynı zamanda bu duyguları uygun olmayan ve başkalarına zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak şekilde gösterirler. Bunun yanı sıra, mizah otantik liderler tarafından ilişkilerde şeffaflığa ulaşmak için ve takipçilerde olumlu tepkiler ve güven oluşturmak için etkili bir şekilde kullanılabilir (Tabak vd., 2012, s. 96).

Kişilerle ilişkilerinde şeffaf davranan liderler, güvene dayalı bir ilişki kurma eğilimi gösterirken, kişilerin potansiyellerini kullanabilecekleri güvenli bir ortam sağlamış olurlar. Otantik liderler, olumlu ve güvenilir iklimi, şeffaflıkla karakterize olan iletişimsel ve destekleyici yaklaşımıyla beslerler (Nelson vd., 2014, s. 93-94). İlişkilerde şeffaflık bileşeni, düşünceleri, zorlukları ve bilgileri açık bir şekilde ifade ederek yaratıcılığa da katkı sağlar. İlişkilerde şeffaflık sayesinde otantik lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler geliştirilebilir. Taraflar arasında şeffaf bir ilişki kurulduğunda,

Çalışanlar yeni şeyler denemek için kendilerini daha zgr hissedebilirler (Müceldili vd., 2013, s. 675).

2.5.1.3. Dengeli Davranış- Tarafsız İşlem

Dengeli davranış veya tarafsız işlem ‘liderlerin karar vermeden önce bir konuyla ilgili tüm bilgileri objektif bir şekilde değerlendirmesini ve buna göre hareket etmesini’ ifade eder (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Otantik liderler herhangi bir durumu abartmadığı gibi bu durumları görmezden de gelmezler (eri-Booms, 2009, s. 47). Otantik liderlerin herhangi bir durum karşısında kendi pozisyonlarını korumalarını sağlayan derin yetenekleri bulunmaktadır (Walumbwa vd., 2008, s. 95). Bu nedenle otantik liderlerin davranışları, dış dünyadaki baskılar ya da olasılıklar tarafından değil; liderin değerleri, duyguları, inançları, düşünceleri ve hisleri tarafından yönlendirilir (eri-Booms, 2009, s. 47). Otantik liderler bilgiyi nispeten daha dengeli bir şekilde değerlendirdikleri için bir durumu farklı açıdan ve perspektiften görmeye daha yatkın olurlar (Avolio ve Gardner, 2005, s. 317).

Tarafsız işlem, kişisel olarak dürüstlüğün ve karakterin kalbidir. Daha fazla dürüst davranan liderler daha tarafsız değerlendirme yapmaktadırlar. Daha tarafsız değerlendirme yapabilen liderler elde edilen verileri daha az hata ile yorumlamakta, becerilerini daha iyi değerlendirmekte ve öğrenme potansiyellerindeki zorlayıcı şartları aramaktadırlar (Tabak vd. 2012, s. 95). Ayrıca otantik liderler, kendilerine rakip olacak kişilerin yeteneklerini görmezden gelme, onların yeteneklerini geçersiz kılmaya çalışma gibi bir çaba içine de girmezler (Ilies vd., 2005, s. 379). Bu nedenle tarafsız değerlendirme yapabilen yöneticiler çalışanların ve örgütün yararına olan kararları alabilirler.

2.5.1.4. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, içselleştirilmiş ve birbirleriyle çelişmeyen düşünceleri ifade eder (Walumbwa vd., 2008, ss. 95-96). Zorlu ahlaki konularla karşı karşıya kaldıklarında, daha yüksek ahlaki perspektife sahip liderlerin ahlaki konular hakkında daha geniş ve derin düşünmeleri beklenir (Hannah vd, 2011, s. 62). Bu düşünceler bir

grup, örgüt veya toplumsal baskıdan değil kişinin kendi içsel etik standartları ve değerleri tarafından şekillenir. Bu nedenle verilen kararlar içsel değerlere göre verilmektedir (Walumbwa vd., 2008, ss. 95-96). İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı otantik liderlerin doğasında bulunmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005, s. 324). Dolayısıyla otantik liderlerin etik değerlere bağlı kalarak davranmaları beklenir (Hannah vd, 2011, s. 62).

Tezin buraya kadar olan kısmında inovasyon ve liderlik konusu hakkında literatür bilgisi verilmiştir. Literatüre dayalı olarak geliştirilmiş bu çalışma (Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi) kamu hastanelerinin idari birimlerinde yürütüldüğünden araştırma kapsamına giren bu hastanelerin idari yapılanması ve bu hastanelerdeki yönetsel pozisyonlar hakkında bilgi verilmiştir.

3. BÖLÜM: KAMU HASTANELERİNİN İDARİ YAPILANMASI VE YÖNETSEL POZİSYONLAR

Sağlık sisteminin en büyük alt sistemini oluşturan ve hizmet üretiminin büyük bir bölümünü üstlenen hastaneler birey ve toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesinde önemli rol üstlenmektedir (Marşap, 2009, s. 255; Tengilimoğlu, 2012, s. 47). Hastaneler hastalıkların tedavisi, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetlerini sunmalarının yanında, eğitim ve araştırma (tıbbi, teknolojik ve diğer) fonksiyonlarını da yerine getirirler. Sistem yaklaşımına göre hastaneler dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren ve geribildirim mekanizmasına sahip açık sistemlerdir. Sistem yaklaşımını açısından ele alındığında, hastanenin girdileri hastalar, insan gücü, malzeme, fiziksel ve parasal kaynaklardır. Çıktıları ise, hasta ve yaralıların tedavi edilmesi, personelin hizmet-içi eğitimlerinin verilmesi, öğrencilerin klinik eğitimlerinin verilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi ile toplumun sağlık seviyesinin yükseltilmesidir (Tengilimoğlu, 2012, ss. 53-54).

Kuruluş ve işletme sermayesinin yüksekliği ve değişik hizmet gruplarını, farklı eğitim düzeyine sahip personeli ve sürekli gelişen teknolojiyi bünyesinde bulundurması yönüyle hastaneler sağlık sisteminde oldukça önemli yere sahiptir (Tengilimoğlu, 2012, s. 47). Sağlık sisteminin en büyük alt sistemini teşkil eden hastaneler sunmuş oldukları hizmetler için oldukça yüksek bütçeler kullanmaktadırlar. Örneğin Kamu Hastaneleri Kurumu (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü), 2017 yılı bütçe rakamlarına göre Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlar için tahsis edilen bütçenin yaklaşık %70'ini kullanmaktadır (Akdağ, 2016, s. 6). Büyük miktarda bütçelere sahip olan hastanelerin profesyonelce yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2012, s. 47).

Hastaneler, pek çok görevin yerine getirilmesi sebebiyle değişik bakış açılarından farklı şekiller alan kompleks işletmelerdir. Hastaneler, tedavi hizmetleri sunduğu için bir sağlık kurumu olmasının yanında; tıbbi personel yetiştirdiği için bir eğitim kurumu, bilimsel deneyler yapılmasına imkan tanıdığı için bir araştırma merkezi, devletin denetimine bağlı olarak çalıştıkları için bir kamu kuruluşu, hastaları barındırdığı için bir

yönüyle otel, yönetiminde ekonomik ve idari ilkeler geçerli olduğu için de bir çeşit işletme organizasyonu gibi sıfatlarla nitelendirilebilir (Tengilimoğlu, 2012, s. 53).

Hastaneler birer işletme organizasyonu olduğu için hastanelerin yönetiminden de söz etmek gerekir. Hastane yönetimi; hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden yönetim kuruluna karşı sorumlu olan bir organdır (Tengilimoğlu, 2012, s. 53). Her kademedeki yöneticiler elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi arzulanan sonuçlara ulaştırmakla görevlidir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 27).

Hastaneler matriks yapılanmaya sahip örgütlerdir. Matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyon üzerine proje organizasyonun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. Matriks organizasyon yapısında hem fonksiyonel birim yöneticisi hem de proje yöneticisi bulunmaktadır. Buna bağlı olarak dikey ve yatay ilişki olmak üzere iki ayrı türden ilişki kurulmuş olur. Dikey organizasyon yapılarında dikey ilişkiler mevcuttur. Yatay ilişkiler ise istisnadır ve uygulaması kendine has özellikler taşır. Diğer taraftan, matriks bir yapıda, hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine göre daha üstün değildir (Tengilimoğlu, 2012, s. 54).

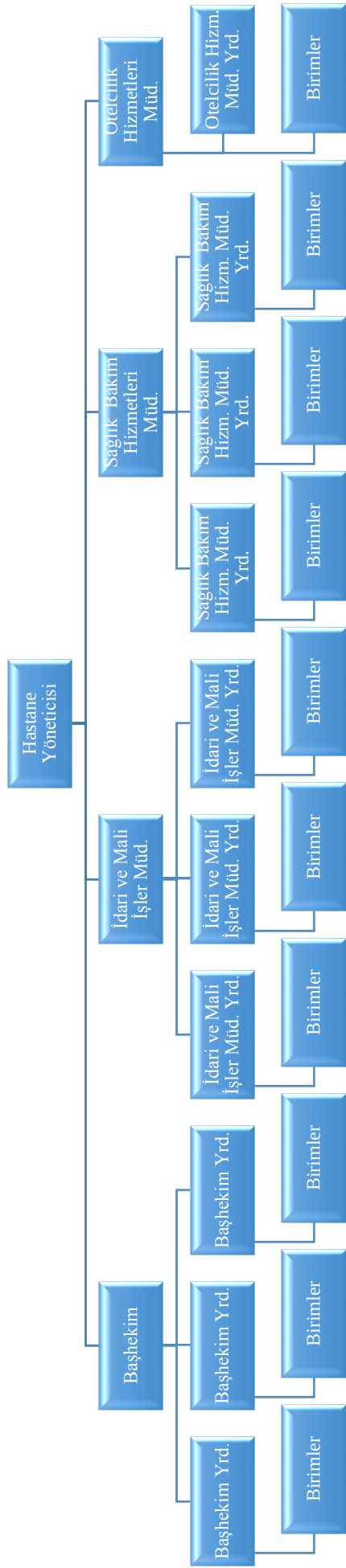
Hastane işletmeleri açık sistemlerdir. Dolayısıyla işletmelerin tüm karar ve uygulamalarında çevresel faktörleri göz önünde bulundurmaları zorunluluk haline gelmiştir. Dış çevre faktörlerinin sayısı ve bu faktörlerin hastaneyi etkileme derecesinin artması, hastane yönetiminin çevreyle ilişkiler rolünün önemini artırmıştır. Hastane yöneticisi, hastane faaliyetleri konusunda toplumu bilgilendirmekte, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamakta; elde ettiği bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmaktadır (Tengilimoğlu, 2012, s. 54).

Ülkemizde hastane organizasyonlarının yönetsel yapısını hastanenin bağlı olduğu mevzuat belirlemektedir. Bu nedenle yapılanma bakımından Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastaneler (eğitim ve araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri) ile üniversite hastaneleri arasında bazı farklar bulunmaktadır. Aşağıda bu hastanelerin idari yapılanmaları hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. SAĞLIK BAKANLIĞI HASTANELERİNİN İDARİ YAPILARI

Sağlık istatistikleri yılına göre 2017 yılı itibarıyla Sağlık Bakanlığı bünyesinde toplam 879 hastane bulunmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2018, s. 3) Bu hastaneler aynı mevzuata tabidirler. Mevzuatta yapılan değişikliklerle idari yapılanmalarında da değişiklikler meydana gelmiştir. 2011 yılında Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında radikal değişiklikler getiren 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” yayınlanmıştır. Bu kanun hükmünde kararname ile Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilat yapısını düzenleyen 1983/181 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname yürürlükten kaldırılmıştır. Yapılan düzenleme ile Sağlık Bakanlığına bağlı kuruluşlar (Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Türkiye İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumu, Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü ve Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu) oluşturulmuş ve Sağlık Bakanlığı Merkez teşkilatındaki bazı görevler bu kuruluşlara devredilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 2011/28103).

Yukarıda bahsedilen mevzuat değişikliği Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerin yönetiminde önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bu çerçevede hastaneler, Kamu Hastaneleri Kurumu (25.08.2017 tarihi itibarıyla yeni adı Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü) bünyesinde oluşturulan kamu hastane birliklerine bağlanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 2011/28103; T.C. Resmi Gazete, 2017/694). Birlik teşkilatı, genel sekreterlikler ve hastane yöneticilikleri olmak üzere iki kademeli yönetim yapılanmasına gidilmiştir. Genel sekreterlikler birliğin en üst karar ve yürütme organı olarak belirlenmiştir. Birliğe bağlı sağlık tesislerinin hastane yöneticileri tarafından yönetileceği kararlaştırılmıştır. Hastane yöneticilerine bağlı olarak başhekimlik, idari ve mali işler ile sağlık bakım hizmetleri müdürlükleri kurulacağı hükmü getirilmiştir. Ayrıca norm ve standardı aşmamak şartıyla genel sekreter tarafından başhekim yardımcılıkları ve müdür yardımcılıklarının oluşturulacağı düzenlenmiştir. Başhekim yardımcısıyla başhekimin, müdür yardımcısıyla ilgili müdürün teklifi üzerine hastane yöneticisi tarafından iki yıldan az dört yıldan da fazla olmamak koşulu ile sözleşme yapılabileceği düzenlenmişti (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2012). 2012 yılında yürürlüğe giren ve 2017 yılına kadar yürürlükte kalan (araştırmanın yapıldığı sırada yürürlükte olan) düzenlemeye göre hastane organizasyon şeması Şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği-1

Kaynak: T.C. Sağlık Bakanlığı (2012).

Şekil 1’de görüldüğü üzere, 2011 yılında çıkarılan 663 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname şu temel değişiklikleri getirmiştir: Daha önce hastane yönetiminin en tepesinde başhekimlik pozisyonu bulunurken bu düzenlemeyle, hastane yönetiminin en tepesine hastane yöneticiliği pozisyonu getirilmiştir. Bunun dışında hastane müdürlüğü pozisyonunun yerine idari ve mali işler müdürlüğü, başhemşirelik yerine sağlık bakım hizmetleri müdürlüğü pozisyonu getirilmiştir. Ayrıca bazı hastanelerde kurulmak üzere otelcilik hizmetleri müdürlüğü pozisyonu oluşturulmuştur.

Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilat yapılanmasında 2017 yılında 694 sayılı Kanun hükmünde kararname ile 2012 yılı öncesine benzer bir yapılanmaya gidilmiştir. Sağlık Bakanlığının bağlı kuruluşu olan “Kamu Hastaneleri Kurumu”, Sağlık Bakanlığı bünyesinde “Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü” olarak yapılandırılmıştır. Kamu Hastaneleri Kurumu bünyesinde faaliyette bulunan ve hastanelerin bağlı olduğu kamu hastaneleri birliklerin görevi de bu düzenlemeyle sona ermiştir. Böylelikle hastaneler de 2012 ve daha öncesinde olduğu gibi il sağlık müdürlüğüne bağlanmıştır. Bu değişikliklerin yanında hastanelerin kendi iç yapılanmasında da değişiklikler yapılmıştır. Hastanelerde hastane yöneticiliği pozisyonu yerine başhekimlik pozisyonu getirilmiştir. Hastanelerde başhekime bağlı olarak idari ve mali işler ile sağlık bakım hizmetleri müdürlükleri kurulacağı hükme bağlanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 2017/694).

Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmesiyle, Sağlık sisteminin yapısı 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenmiştir. Bu kararnamenin 12. bölümünde Sağlık Bakanlığı’nın görev ve yetkileri düzenlenmiştir. Sağlık bakanlığının görev ve yetkilerini yerine getirmek için 9 genel müdürlük, 2 başkanlık, 2 müşavirlik ve bir müdürlük oluşturulmuştur. Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastaneleri kurma ve işletme, birleştirme, kapatma ve benzeri görevler Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü’ne verilmiştir. Taşra teşkilatlanmasında ise, il ve ilçe sağlık müdürlükleri kurulmuştur. İl sağlık müdürlüğü bünyesinde ihtiyaca göre halk sağlığı, kamu hastaneleri, ilaç ve tıbbi cihaz, sağlık ve acil sağlık hizmetleri ile personel ve destek hizmetlerini yürütmek üzere başkanlıklar kurulabileceği hükme bağlanmıştır. Hastanelerin hastane başhekimisi tarafından yönetileceği, hastane başhekimine bağlı olarak ise idari ve mali işler ile sağlık bakım hizmetleri müdürlükleri kurulacağı hükme bağlanmıştır. Bu kararname ile Sağlık Bakanlığı tarafından, hastanelerin büyüklükleri dikkate alınarak belirlenen hallerde, yönetim görevleri tek kişiye verilebileceği veya hastanedeki müdürlüklerin sayısı dörde kadar artırılabilceği, bakanlıkça tespit edilen norm ve standardı aşmamak

kaydıyla il sağlık müdürü tarafından belirlenen sayıda başhekim yardımcılıkları ve müdür yardımcılıkları oluşturulacağına ilişkin yasal düzenlemeler yapılmıştır (T.C. Resmi Gazete, 2018/30474). Bu düzenlemenin ardından hastanelerde idari yapılanma ilişkin bir örnek Şekil 2’deki verilmiştir.



Şekil 2: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği -2

(Kaynak: Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2018; Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2018).

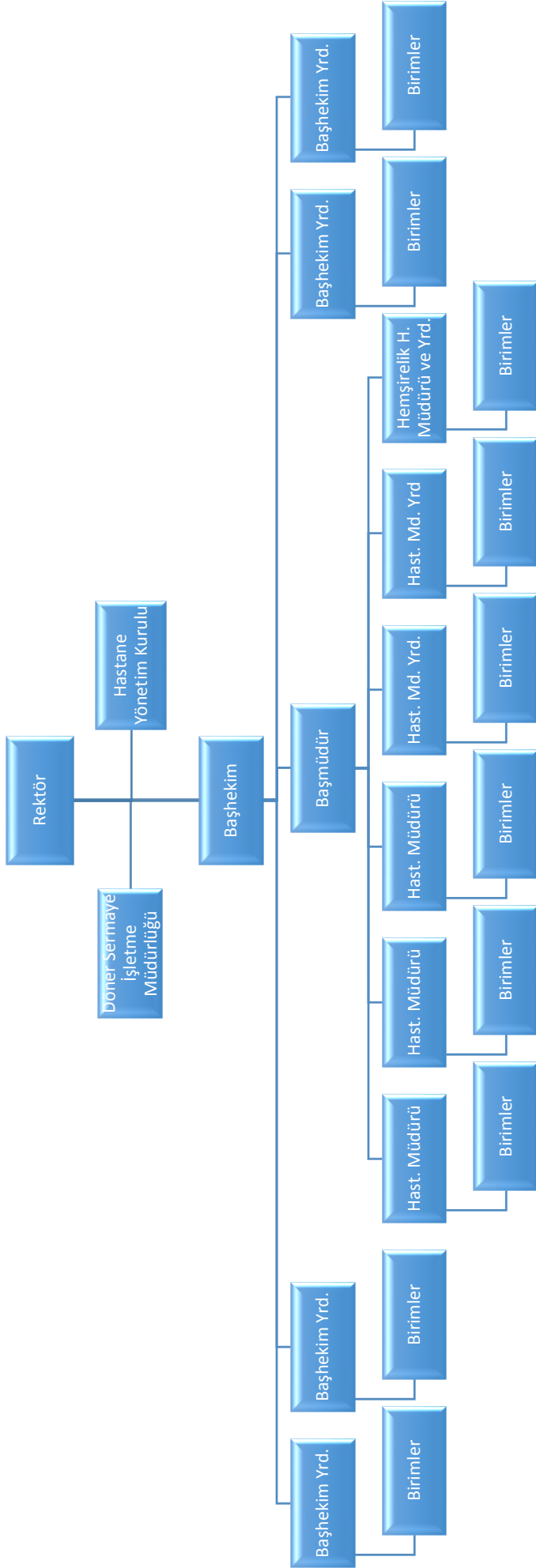
Şekil 2’deki ilk iki müdürlüğün (idari ve mali işler müdürlüğü ve sağlık bakım hizmetleri müdürlüğü) dışında destek ve kalite hizmetleri müdürlüğü bazı hastanelerde bulunmakla birlikte (Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2018; Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2018) bazı hastanelerde bulunmamaktadır (Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2018; Ankara Ulus Devlet Hastanesi, 2018). Bu müdürlükler ve başhekim yardımcılıkları doğrudan başhekimliğe bağlanmıştır.

3.2. ÜNİVERSİTE HASTANELERİNİN İDARİ YAPILARI

Sağlık istatistikleri yılına göre 2017 yılı itibarıyla Türkiye’de toplam 68 üniversite hastanesi bulunmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2018, s. 3). Üniversite hastanelerinin organizasyon yapıları, kamu hastaneleri ile paralellik göstermekle beraber bazı yönlerden Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerden ayrışırlar. Ayrıca bu hastaneler yönetim ve organizasyon açısından üniversitelere göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı hastanelerde araştırma ve uygulama merkezi müdürleri (başhekimler)

doğrudan rektöre bağılı çalışırken, bazı hastanelerde tıp fakültesi dekanlığına bağılı görev yapmaktadır (Tengilimoğlu, 2012, s. 65; Tengilimoğlu vd., 2015, s. 198).

Üniversite hastanelerinin organizasyon yapılarındaki farklılık hastanelerin tabi oldukları mevzuattan kaynaklanmaktadır. Üniversite hastanelerinin kuruluş dayanakları 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunudur. Bu kanunun 3. maddesinde, Uygulama ve Araştırma Merkezi: “Yükseköğretim kurumlarında eğitim öğretimin desteklenmesi amacıyla çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetleri için eğitim - öğretim, uygulama ve araştırmaların sürdürüldüğü bir yükseköğretim kurumu” olarak tanımlanmıştır (T.C. Resmi Gazete, 1981/2547). Aynı kanunun 14. maddesi ise üniversitelere ilgili birimler hakkında yönetmelik çıkarma yetkisi tanımaktadır. Üniversiteler bu yetkiye dayanarak bünyesindeki hastanelerin teşkilat, yönetim, çalışma usul ve esaslarını belirleyebilmektedirler (T.C. Resmi Gazete, 2013/28530; T.C. Resmi Gazete, 2014/28943). Yönetmelikte hüküm bulunmayan hallerde ise ilgili diğer mevzuat hükümleri ile Senato kararları uygulanabilmektedir (T.C. Resmi Gazete, 2013/28530). Dolayısıyla hastanelerin organizasyon yapılanmasında yukarıda da belirtildiği üzere yaptıkları düzenlemelere göre her üniversite farklı yapılanmaya gidebilmektedir. Yapılanma üniversitelere göre farklılaşmakla birlikte, genel bir örgüt yapısından söz edilebilir (Tengilimoğlu, 2012, s. 65). Üniversite hastanelerinin organizasyon şemasına ilişkin bir örnek Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3: Üniversite Hastanelerinin Organizasyon Şeması Örneği
 (Kaynak: Gazi Üniversitesi Hastanesi, 2018)

3.3. HASTANELERDE YÖNETSEL POZİSYONLAR

Hastanelerde yönetsel pozisyonların neler olduğu ve kimlerin yöneticilik görevini yürüttüğü, yöneticilerin yönetim fonksiyonunu nasıl yerine getirdiği, hastanelerdeki işleyişi daha iyi anlama bakımından önemlidir. Organizasyon şemasında yer alan yöneticilerin yanında bu şemada görülmeyen kişiler de yönetim fonksiyonunu yerine getirebilirler. Bu anlamda, hastanenin en tepesinde bulunan yöneticilerden, hastanedeki çeşitli birimlerde çalışanlardan sorumlu olan birim sorumlularına kadar faaliyette bulunan tüm kişileri yönetici olarak değerlendirmek mümkündür. Hastanelerde görev yapan yöneticiler bulundukları pozisyona göre üst, orta ve alt düzey yöneticiler olarak sınıflandırılabilir.

3.3.1. Üst Düzey Yöneticiler

Nispeten küçük bir yönetici grubu örgütte en üst yönetim düzeyini meydana getirmektedir. Üst yönetim örgütün tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyini meydana getiren üst düzey yöneticiler örgütün politikalarını belirler ve örgütün çevresiyle olan ilişkilerini yönlendirirler (Şimşek vd., 2014, s. 195). Hastanelerde ana iş gruplarından sorumlu yöneticiler (hastane yöneticisi, başhekim, idari ve mali işler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, otelcilik hizmetleri müdürü, kalite ve destek hizmetleri müdürü ile üniversitelerde başmüdür) üst düzey yönetici olarak adlandırılabilir.

3.3.2. Orta Düzey Yöneticiler

İşletmelerde üst düzey yöneticilerin görevli oldukları ana iş gruplarının parçalara ayrılarak bölümlerin oluşturulması ve bu birimlere yöneticilerin atanmasıyla orta düzey yönetim oluşturulmuş olur (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 27). Orta düzey yönetim kavramı örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticiler, çoğu zaman diğer yöneticilerin bazen de bizzat işi yapan kişilerin faaliyetlerini yönlendirebilir. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, örgütün politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmektir (Şimşek vd., 2014, s. 195). Hastanelerdeki başhekim yardımcısı, idari ve mali işler müdür yardımcısı, sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcısı, otelcilik hizmetleri müdür yardımcısı, kalite ve destek hizmetleri müdür yardımcısı, üniversite hastanelerindeki hastane müdür ve yardımcısı orta düzey yönetici olarak adlandırılabilir. Bu

pozisyonda bulunan yöneticiler açısından üniversite hastaneleri ile sağlık bakanlığı hastaneleri arasında kavram farklılığı bulunmaktadır. Üniversite hastanelerindeki başmüdürün, sağlık bakanlığı hastanelerindeki idari ve mali işler müdürüyle; üniversite hastanelerindeki hastane müdür ve müdür yardımcılarının ise, sağlık bakanlığı hastanelerindeki idari ve mali işler müdür yardımcısıyla benzer pozisyonda çalıştıkları söylenebilir.

3.3.3. Alt Düzey Yöneticiler

Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin örgütte bulundukları alt düzeye, ilk düzey yönetim adı verilir. Alt düzey yöneticiler, işi bizzat yapan işgörenleri (çalışanları) veya aslları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. Alt düzey yöneticilere örnek olarak; birim şefleri/sorumluları gösterilebilir (Şimşek vd., 2014, s. 195). Bu kademede görev alan yöneticiler genellikle orta düzey yöneticilere karşı sorumlu olmak kaydıyla operasyonel işlerin yürütülmesini sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 27). Hastanelerde değişik birimlerde çalışan şefler/birim sorumluları alt düzey yönetici olarak adlandırılabilir.

Teorik olarak böyle bir sınıflandırma olmakla birlikte, uygulamada bu yönetim pozisyonları arasında kesin sınırlar çizmek zor olabilir. Çünkü hastanelerde iş ilişkilerini basitçe sınıflandırmak güçtür. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde hastanelerde görev yapan birim sorumlularının doğrudan baştabibe (başhekim) bağlı olmayanların başhemşire (sağlık bakım hizmetleri müdürü), hastane müdürü (idari ve mali işler müdürü) gibi birinci derecedeki amirlerine, daha aşağıdaki kademeler ise kendinden önce gelen bir üst amire karşı sorumlu oldukları belirtilmektedir (T.C. Resmi Gazete, 1982/2889). Bu nedenle hastanelerdeki iş ilişkilerini basitçe tanımlamak mümkün olmayabilir.

4. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde sırasıyla; araştırmanın amacı ve problem cümlesi, araştırmanın modeli, veri toplama araçları, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin analizi, varsayımları ile araştırmanın sınırlılıkları anlatılmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ROBLEM CÜMLEŞİ

Daha önce de vurgulandığı üzere örgütler için oldukça önemli olan örgütsel yenilikçilik, bireysel yenilikçiliğe dayanmaktadır. İş yerinde yenilikçilik davranışı ise oldukça karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bu sürece etki eden faktörlerin neler olduğu, bunların inovasyona nasıl etki ettiği araştırmacıların ilgisini çekmektedir. İnovasyonun birçok faktörden etkilendiği kabul edilmekle birlikte yapılan çalışmalarda liderliğe artan ilgi bulunduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise yenilikçi iş davranışının en önemli belirleyicilerinden birisinin liderlik olduğu düşüncesidir. Subramaniam (2012)'a göre yenilikçi iş davranışının en önemli belirleyicisi liderliktir. Çünkü çalışanlar yeni fikirlere sahip olsalar da bu fikirlerini gerçeğe dönüştürebilmeleri için yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duyarlar (s. 395). Janssen (2005)'e göre çalışanların yenilikçi iş davranışlarında bulunmalarında üstleri önemli ölçüde etkide bulunurlar. Çalışanlar yöneticilerini destekleyici olarak algılamıyorsa, fikirlerin kabul görmeyeceğini ve yenilikçi iş davranışı girişimlerinin başarısız olacağını düşünürler. Bu düşünceye sahip çalışanlar yenilikçi iş davranışında bulunma konusunda isteksiz olabilir ve çekimser kalabilirler (s. 578).

Hangi liderlik tarzının yenilikçi iş davranışı üzerinde daha etkili olduğu üzerine çalışmalar da yapılmıştır (De Jong, 2008; Khan vd., 2012; Torres vd., 2017). Khan ve arkadaşları (2012, s. 19), ile Torres ve arkadaşları (2017, s. 11) liderin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi açısından dönüşümcü liderlik tarzının etkileşimci liderlik tarzına göre daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Khan ve arkadaşları (2012), ilgisiz (laissez-faire) liderlik tarzının ise çalışanların yenilikçi iş davranışında olumsuz bir etkide bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular çok faktörlü liderlik ölçeğinde bulunan liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına diğerlerine göre (etkileşimci, ilgisiz) daha fazla etki edebileceğini göstermektedir (s.17). Edú-Valsania ve arkadaşları (2016a)'na göre, dönüşümcü liderlik çalışanların davranışlarını hem doğrudan hem dolaylı olarak pozitif yönde etkilemektedir (s. 468). Sun ve arkadaşları (2014)'na göre dönüşümcü liderlik, hem grup iklimini hem de grup performansını

etkilemektedir (s. 140). Bu nedenle dönüşümcü liderler, hem örgütün yenilikçilik iklimini hem de çalışanların yenilikçi iş davranışını etkileyebilir.

Yenilikçi iş davranışında otantik liderliğin önemli bir unsur olduğu çeşitli çalışmalarda ileri sürülmüştür. Mücedilli (2013)'e göre otantik liderler geleneksel liderlik tarzlarına göre inovasyon üzerinde daha fazla etkide bulunabilir. Otantik liderler, güven inşa ederek, umut yaratarak, iyimserlik geliştirerek ve dayanıklılığı güçlendirerek yenilikleri destekler. Ayrıca, otantik liderler, takipçileri ile iyi ilişkiler kurarak yenilikleri geliştirmek için de etkili bir rol oynayabilir (s. 676). Ampirik çalışmalar, örgütteki ilişkilerin niteliğinin çalışanların yenilikçi girişimlerini etkilediğini ve bunun da örgütsel yeniliği etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Cerne ve Skerlavaj (2013, s. 76) ile Polston (2015, s. 120)'e göre otantik liderlik çalışanların yenilikçi davranışlarını etkilemektedir.

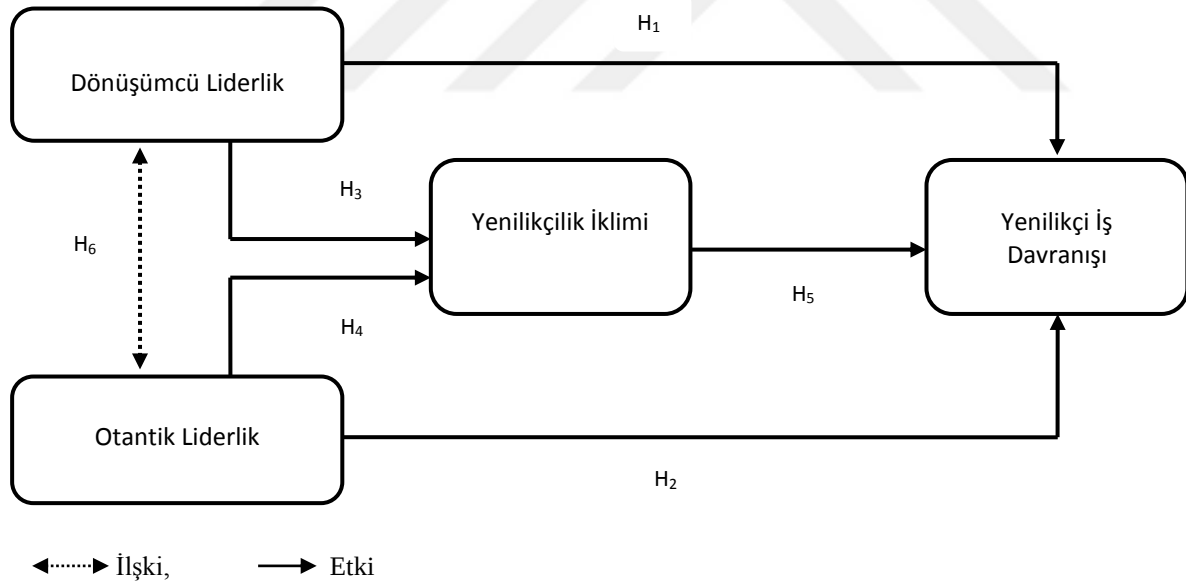
Yenilikçi iş davranışını etkilemede yenilikçilik ikliminin de önemli bir unsur olduğu çeşitli çalışmalarla ileri sürülmüştür (Li vd., 2017; De Jong, 2008). İşcan ve Karabey (2007)'ye göre yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında yenilikçiliği destekleyen bir iklim ihtiyacı bulunmaktadır (s. 104). Yenilikçiliğe destek ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Krause (2004) yenilikçiliğe desteğin orta düzey yöneticilerin yenilikçi iş davranışını etkilediğini ortaya koymuştur (s. 79). Janssen (2005), üstün desteği ile çalışanların yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (s. 578).

Sağlık sektöründe yaşanan hızlı değişim ile birlikte, müşteri talepleri de artmaktadır. En üst yöneticilerden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm çalışanların yenilikçi yaklaşımlarla müşteri taleplerini karşılaması örgütlerin başarısı için son derece önemlidir. Çalışanların yenilikçi iş davranışına hangi faktörlerin ne ölçüde etki ettiğinin ortaya çıkarılması çalışanların yenilikçi iş davranışlarını geliştirmede yardımcı olabilir. Bu nedenle çalışanların yenilikçi iş davranışında yenilikçilik iklimin etkili olup olmadığı, sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimini ve yenilikçi iş davranışını etkileyip etkilenmediği, yenilikçilik ikliminin yenilikçi iş davranışını etkileyip etkilemediğine ilişkin soruların cevaplandırılması gerekir. Literatür incelendiğinde ise yukarıda sözü edilen çalışmalar bulunmakla birlikte dönüşümcü liderlik ile otantik liderliğin birlikte ele alınarak yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkilerini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca sağlık sektöründe inovasyon konusunda yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırmanın amacı sağlık yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş

davranışına etkilerini ortaya koymaktır. Bu çalışma ile orta ve alt düzey yöneticilerin yenilikçi iş davranışında üstlerinin sahip olduğu hangi liderlik özelliklerinin daha etkin olduğu ortaya konabilecektir. Bu çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu kısımda bahsedilen çalışmalardan hareketle oluşturulmuş olan araştırma modeli aşağıda açıklanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

De Jong (2007)'un da belirttiği gibi, liderler çalışanlarla doğrudan ilişkileri nedeniyle çalışanlar üzerinde doğrudan etkili olabilecekleri gibi, çalışma ortamı üzerindeki etkileri nedeniyle çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde dolaylı olarak da etkiye bulunurlar (ss. 59-60). Bu nedenle, bu çalışmada liderin özelliklerinin (dönüşümcü ve otantik) yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ve yenilikçilik iklimi aracılığıyla yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi (dolaylı etkisi) araştırılmıştır. Araştırmaya ilişkin oluşturulan model Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Bu modelde her bir ast (alt yönetici) en fazla etkileşimde bulunduğu yöneticisinin (üst yönetici) liderlik özelliklerini (dönüşümcü ve otantik), çalıştığı kurumun yenilikçilik iklimini ve kendisinin yenilikçi iş davranışını değerlendirmektedir. Yukarıdaki modele göre (Şekil 4) bu araştırmanın ana hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

- H₁ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri astlarının yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₂ Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri astlarının yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₃ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri örgütün yenilikçilik iklimini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₄ Yöneticilerin otantik liderlik özellikleri örgütün yenilikçilik iklimini pozitif yönde etkilemektedir.
- H₅ Örgütün yenilikçilik iklimi çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir.
- H₆ Dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın modelinde yer alan her bir değişken için birer ölçek (Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Otantik Liderlik Ölçeği, Yenilikçilik İklimi Ölçeği, Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği) kullanılmıştır. Adı geçen ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. Bu ölçeklerin dil geçerliliklerini yapmak için iki tercüman (alanında uzman akademisyen) tarafından ölçeklerin İngilizceden Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Daha sonra yapılan bu çeviriler araştırmacı ve araştırmacının danışmanı tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda iki çeviri arasında uyumsuzluk olduğu düşünülen kısımlarda çevirmenlerin tekrar görüşleri alınarak revizyonlar yapılmış ve ölçeklerin Türkçeye çevirisi tamamlanmıştır. Ölçeklerin Türkçe çevirisi de farklı bir tercüman aracılığıyla orijinal dile (İngilizce) çevrilmiştir. Yapılan geri çevirinin, ölçeklerin orijinal hali ile tutarlı olduğu gözlemlendiğinden bu ölçeklerin dil bakımından geçerli olduğuna karar verilmiştir. Bu ölçeklerin, geçerlilikleri (yapı) ve güvenilirlikleri de analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları hakkındaki bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

4.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderliği (transformational leadership) ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan 45 maddelik “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”nin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ- 5X-Short Form) içinde yer alan 20 maddelik “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır (Mind Garden, Inc., 2018a). Ölçekteki her bir boyut (idealize etki-atfedilen, idealize etki-davranış, ilham veren güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) dörder maddeden oluşmaktadır. Ölçek, değerlendiriciler açısından iki forma sahiptir. Formun biri kişilerin kendilerini değerlendirdiği, diğeri ise astın üstünü değerlendirdiği bir yapıdadır. Bu çalışmada astın üstünü değerlendirdiği ölçek formu kullanılmıştır. MLQ’nun en uygun yapısı dokuz boyutlu yapıdan oluşmaktadır. Bu boyutların beşi yukarıda belirtilen dönüşümcü liderlik alt boyutlarını oluşturmaktadır (Avolio ve Bass, 2004, s. 85). Dönüşümcü liderlik ölçeğinin beş boyutlu yapısı doğrulanmış ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur (Avolio ve Bass, 2004, ss. 76-85). Kullanılan ölçek beşli Likert (0=hiçbir zaman, 4=neredeyse her zaman) tipindedir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin çeşitli Türkçeleştirilmiş formları kullanılmakla birlikte (Çeri Booms, 2009, s. 183; Önhon, 2016, s. 60) yapılan değerlendirmeler sonucunda ölçek için dil geçerliliği yapılmasına karar verilmiştir. Yukarıda da detaylandırıldığı üzere uzman kişilerce ölçeğin çeviri ve orijinal dile geri çevirisi yapılarak dil geçerliliği sağlanmıştır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin Güvenirlik Analizi: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin güvenirliliği test edilmiştir. Ölçeğin güvenirlilik düzeyinin belirlenmesinde alfa katsayısı (Cronbach’s Alpha) ve testin iki yarıya bölünmesi yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısı, toplam puanlar üzerinden kurulu Likert türü bir ölçeğin güvenirliliğinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılır. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının (homojenliğinin) bir göstergesidir. Bir ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa, ölçekte bulunan maddelerin o oranda birbiriyle tutarlı olduğu söylenebilir. Alfa katsayısının 0,80 ile 1,00 arasında olması ölçeğin yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu, 0,60 ile 0,79 arasında olması testin oldukça güvenilir olduğunu, 0,40 ile 0,59 arasında olması testin güvenirliliğinin düşük olduğunu ve 0,00 ile 0,39 arasında olması ise testin güvenilir olmadığını ifade eder. Ölçeğin güvenirliliğinin belirlenmesinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri de testin iki yarıya bölünmesi yöntemidir. Bu yöntem testin güvenirliliğini belirlemek için aynı testin aynı gruba iki kez uygulanmasının getireceği bazı sakıncaları (örneğin iki testin aynı koşullarda uygulanamaması gibi) gidermek için en çok başvurulan yöntemdir. Bu yöntem hem

seçeneklerin iki kategorili (örneğin 0 ve 1 şeklinde) hem de çok kategorili (Likert) olması durumunda kullanılır. Bu yöntemde ölçekteki maddeler iki yarıya (birinci yarıya karşılık ikinci yarı veya tek sayılara karşı çift sayılar) bölünerek analiz edilir. Her bir yarıya ilişkin madde sayısı eşit değil ise testin bütününe ilişkin Spearman-Brown katsayısı ya da Spearman-Brown (unequal-length- eşit olmayan aralık) katsayısı verilmektedir (Alpar, 2012, ss. 456-468). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ve alt boyutlarına ilişkin alfa katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ve Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Alfa Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik (Ana Boyut)	1-20	0,957
İdealize Etki-Atfedilen	1-4	0,864
İdealize Etki-Davranış	5-8	0,824
İlham Veren Güdöleme	9-12	0,854
Entelektüel Uyarım	13-16	0,891
Bireysel Destek	17-20	0,841

Tablo 1'deki alfa katsayıları incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik katsayısının 0,95'in üzerinde olduğu, alt boyutlarına ilişkin katsayıların ise 0,80'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu değerler Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin ve alt boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için yapılan testin iki yarısına ve bütününe ilişkin sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Yarılar	Maddeler	Alfa Katsayısı	Spearman-Brown Katsayısı	Guttman Katsayısı
Birinci Yarı	(1-10)	0,914	0,929	0,928
İkinci Yarı	(11-20)	0,930		
Tek Sayılar	(1-19)	0,902	0,967	0,966
Çift Sayılar	(2-20)	0, 928		

Tablo 2’de görüldüğü üzere test iki yarıya bölündüğünde her bir yarının (birinci yarı, ikinci yarı, tek sayılar ve çift sayılar) alfa katsayısı 0,90’ın üzerindedir. Testin bütününe ilişkin katsayılar da (Spearman-Brown ve Guttman Split-Half) 0,90’ın üzerindedir. Bu sonuçlar da Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin Yapı Geçerliliği: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin yapı geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Toplama dayalı ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesinde faktör analizine sıklıkla başvurulur (Alpar, 2012, s. 497). Araştırmacının amacı değişkenlerin faktörlerle ilişkisini keşfetmek ise açıklayıcı faktör analizi, doğrulamak ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanmalıdır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’nin yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için kullanılan bir analizdir (Çokluk vd., 2016, ss. 275,282). Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett’in Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy-KMO) ile incelenmiştir. Bartlett’in Küresellik test istatistiğine ilişkin p değerinin 0,05’ten küçük olması istenir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği’ne ilişkin Bartlett’in Küresellik testine ilişkin p değeri anlamlıdır ($p < 0,01$). KMO değeri ise faktör analizinde incelenen örneklemin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılır. KMO değeri sıfır ile bir arasında değişmekte olup, bu değer 1’e yaklaşması istenir. İyi bir faktör analizi için KMO değerinin 0,80’in üzerinde olması beklenir (Alpar, 2012, s. 501). Bu çalışmada elde edilen KMO değeri (0,955) örneklem yeterliliği açısından iyi bir düzeydedir. Ölçeğin yapı bakımından uyumlu olup olmadığının belirlenmesinde model uyum indekslerinden yararlanılır. Uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde yer alması istenir. Sıklıkla kullanılan indeksler: Ki-Kare/Serbestlik Derecesi (χ^2/SD), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA), Artık Ortalamalarının Karekökü (Root Mean Square Residual, RMR), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI) ve Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)’dir (Çokluk vd., 2016, s. 269-270). Bu indekslere ilişkin değerler Tablo 3’te verilmiştir.

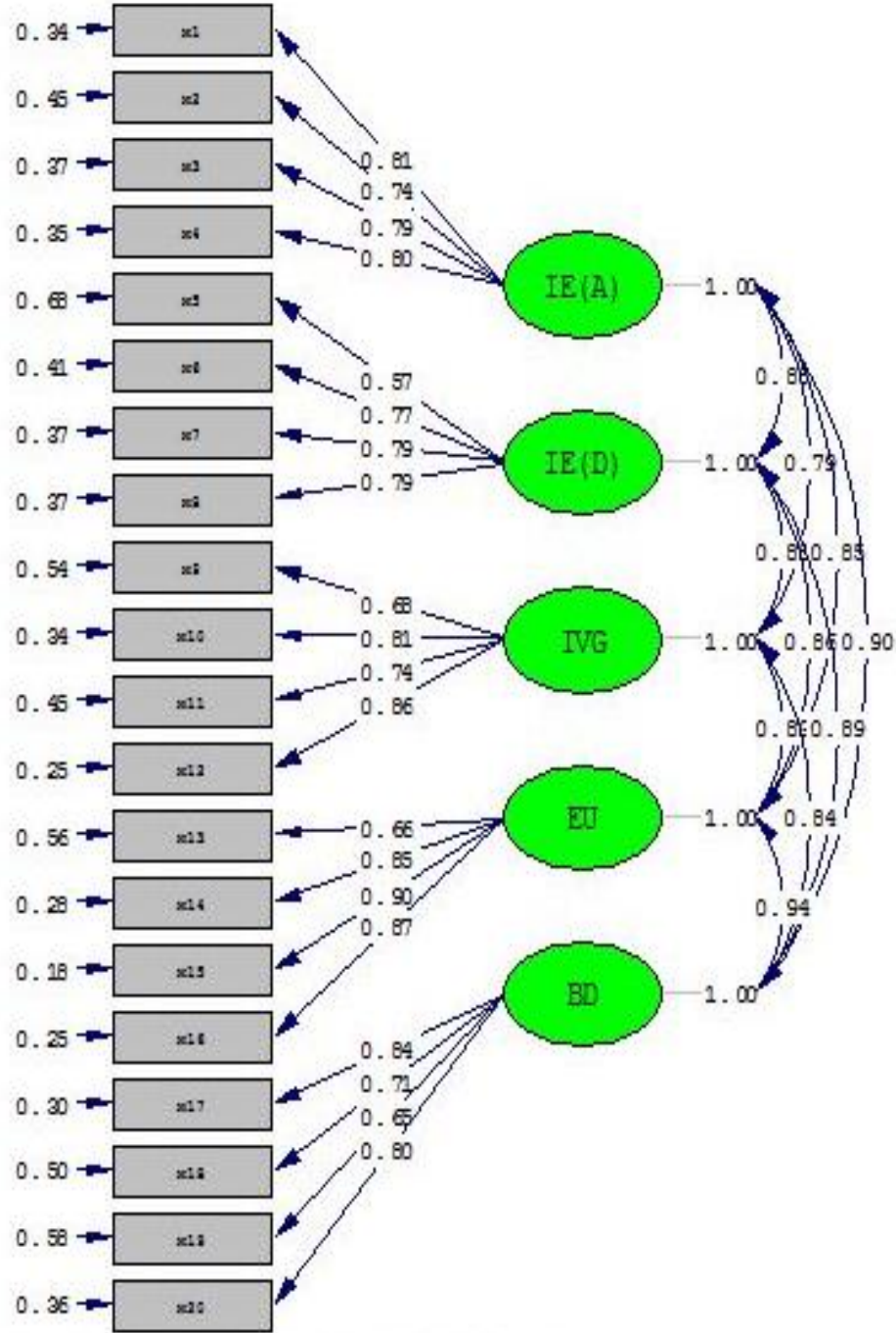
Tablo 3: Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum
χ^2/SD	≤ 3	$>3, \leq 5$
RMSEA	$\leq 0,05$	$>0,05, \leq 0,08$
RMR	$\leq 0,05$	$>0,05, \leq 0,08$
NFI	$\geq 0,95$	$<0,95 - \geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$	$<0,95 - \geq 0,90$
GFI	$\geq 0,95$	$<0,95 - \geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,95$	$<0,95 - \geq 0,90$

Kaynak: Çokluk vd., (2016:270-271)

Uyum indekslerinin kabul kriterleri genel olarak Tablo 3'te gösterildiği gibi olsa da, uyum indekslerinin kabul değerleri için farklı görüşler bulunmaktadır. CFI için 0,85 ve yukarısı; AGFI için de 0,80 ve yukarısının model veri uyumu için yeterli olduğu kabul edilebilmektedir (Şengöz, 2015, s. 104). RMSEA'nın 0,08 ile 0,10 arasında olması zayıf uyuma işaret etmektedir (Çokluk vd., 2016, s. 271).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, yapı geçerliliği bakımından iki düzeyde incelenmiştir. Bunlardan ilki gizil değişkenlerin (latent variables) gözlenen değişkenleri (observed variables) açıklama durumlarını gösteren birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve ikincisi ise gözlenen değişkenlerin ölçeğin alt boyutlarını ve alt boyutların ana boyutu açıklama durumlarını gösteren ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizidir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin birinci düzey faktör yapısına uygunluğu Şekil 5'te gösterilmiştir.



İE(A)-İdealize Etki (Atfedilen), İE(D)- İdealize Etki (Davranış), İVG-İlham Veren Güdüleme, EU-Entelektüel Uyarım, BD- Bireysel Destek.

Şekil 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin Beş Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması

Şekil 5'te elips içinde yer alan değişkenler gizil (latent) değişkenleri, dikdörtgen içinde yer alan değişkenler ise gözlenen (observed) değişkenleri ifade etmektedir. Gizil değişkenlerden gözlenen değişkenlere giden oklar üzerinde yer alan sayılar doğrudan etkileri (direct effect) göstermektedir. Doğrudan etki açımlayıcı faktör analizindeki faktör yük değerlerine karşılık

gelmektedir. Faktör analizinde faktör yük değerlerinin 0,60'tan büyük olması yüksek yük değeri olarak kabul edilmektedir. Faktör yüklerinin karesi gizil değişken tarafından gözlenen değişkende açıklanan varyansın miktarını gösterir. Gözlenen değişkenlerin ($x_1 - x_{20}$) yanında yer alan sayılar ölçme hatalarını göstermektedir. Bu hata, faktörler tarafından açıklanamayan gösterge varyansı (indicator variance) için bir faktör analizi terimi olan özgün varyansın (unique variance) karşılığıdır. Ölçme hataları faktör yüklerinin karesinin 1'den çıkarılmasıyla elde edilmektedir. Bu nedenle modeldeki doğrudan etkiler, diğer bir deyişle faktör yükleri büyüdükçe ölçme hataları azalmaktadır (Çokluk, 2013, ss. 194,278). Şekil 5'te görüldüğü üzere ölçekteki 5. gizil değişkenin gözlenen değişkeni açıklama oranı en düşük (0,57), hata varyansı (0,68) ise en yüksektir. Yukarıdaki ölçekteki gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama oranlarının genel olarak yüksek, ölçme hatalarının ise düşük olduğu görülmektedir.

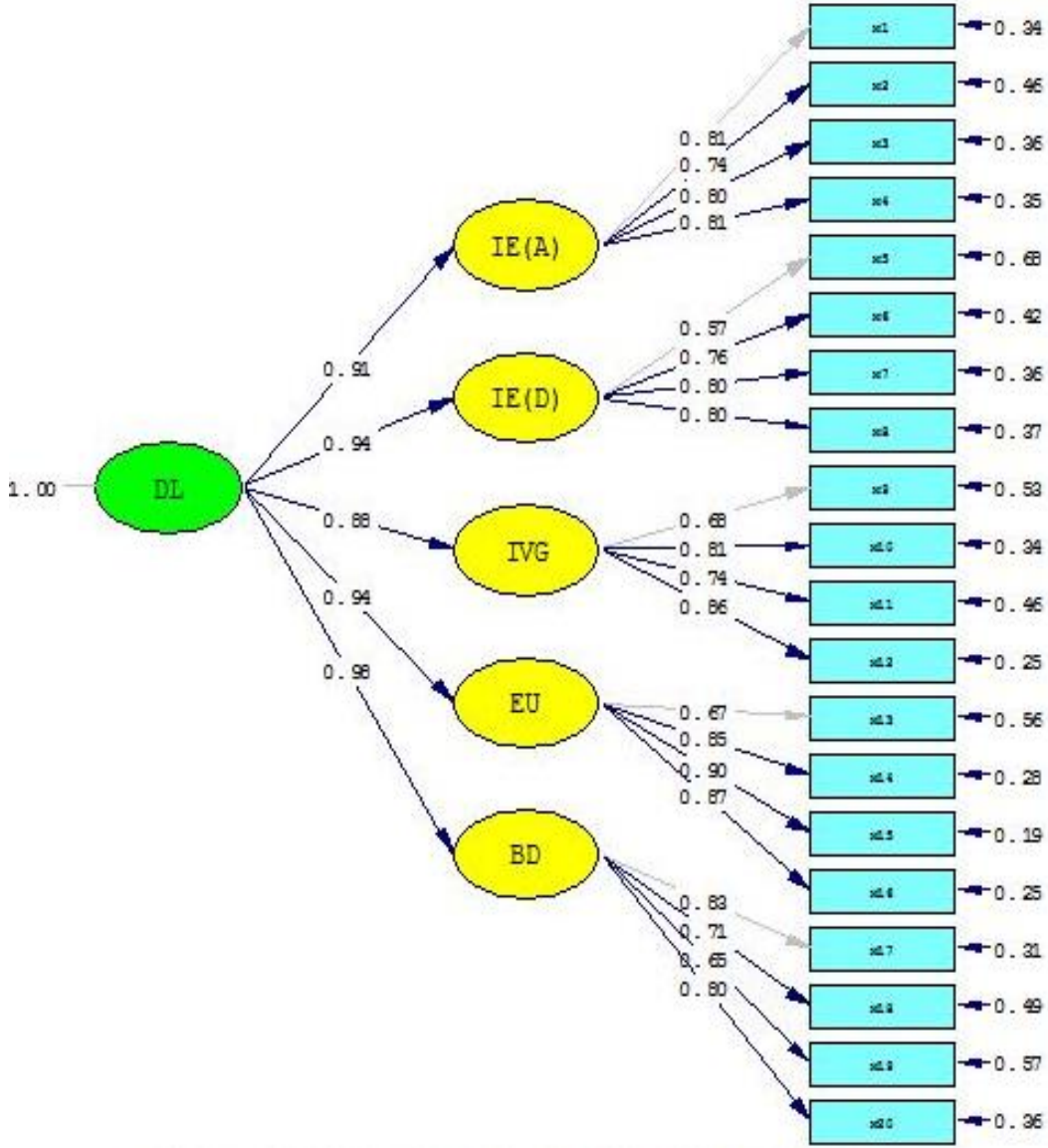
Yukarıdaki (Şekil 5) modelin anlamlılığı incelenmiştir. Modelde yer alan her bir değişkenin modele anlamlı katkısının olup olmadığı her bir değişkene ait t değerlerine bakılarak analiz edilmiştir. Modeldeki gizil değişkenlere ilişkin t değerleri 1,96'yı aşarsa 0,05 düzeyinde, 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin bütün olarak uyumlu olup olmadığı daha önce de sözü edilen uyum indekslerine bakılarak belirlenir. Birinci düzey modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Birinci Düzey Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	355,17/160 = 2,22	Mükemmel
RMSEA	0,068	İyi
RMR	0,043	Mükemmel
NFI	0,97	Mükemmel
CFI	0,99	Mükemmel
GFI	0,88	Kabul Edilebilir
AGFI	0,84	Kabul Edilebilir

Tablo 4'teki uyum indeksleri incelendiğinde, ölçeğin dört parametre açısından mükemmel, bir parametre açısından iyi ve iki parametre açısından ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Buna göre bu modelin birinci düzey yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin ikinci düzey yapıya uygunluğu da incelenmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 6'da gösterilmiştir.



DL (Dönüşümcü Liderlik, IE(A)-İdealize Etki (Atfedilen), IE(D)- İdealize Etki (Davranış), IVG-İlham Veren Güdüleme, EU-Entelektüel Uyarım, BD- Bireysel Destek.

Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması

Şekil 6'da görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler 5. madde hariç oldukça yüksek değere sahiptir. Dolayısıyla gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	378,49/ 165= 2,29	Mükemmel
RMSEA	0,070	İyi
RMR	0,046	Mükemmel
NFI	0,97	Mükemmel
CFI	0,98	Mükemmel
GFI	0,87	Kabul Edilebilir
AGFI	0,84	Kabul Edilebilir

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde modelin dört parametre açısından mükemmel, bir parametre açısından iyi ve iki parametre açısından ise kabul edilebilir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Buna göre bu modelin ikinci düzey yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için yukarıda test edilen birinci düzey ve ikinci düzey uyumuna ilişkin sonuçlardan hareketle, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin, hem tek boyut olarak hem de alt boyutlar düzeyinde kullanılabileceği görülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği orijinalinde beş boyutlu olmakla birlikte tek boyut olarak da kullanılabilmektedir. Bu ölçeğin Türkçeleştirilmiş versiyonları Çeri-Booms (2008), Gumusluoglu ve Ilsev (2009), Şengöz (2015) ve Önhon (2016) tarafından tek boyutlu olarak kullanılmıştır.

4.3.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin otantik liderlik (authentic leadership) özelliklerini ölçmek için Avolio ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire) kullanılmıştır (Mind Garden Inc., 2018b). Bu ölçek dört boyut ve 16 maddeden oluşmaktadır. Boyutlar öz-farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve dengeli davranış-tarafsız işlem boyutlarıdır. Kullanılan ölçek 5'li Likert (0=hiçbir zaman, 5=neredeysen her zaman) tipindedir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin çeşitli Türkçeleştirilmiş formları kullanılmış olmakla birlikte (Çeri-Booms, 2009; Tabak vd., 2012) yapılan değerlendirmeler sonucunda ölçek için dil geçerliliği yapılmasına karar verilmiştir. Yukarıda da detaylandırıldığı üzere uzman kişilerce ölçeğin çeviri ve orijinal dile geri çevirisi yapılarak dil geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirliği ve yapı geçerliliği de test edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin belirlenmesinde

alfa katsayısı ve testin iki yarıya bölünmesi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin Güvenirlik Analizi: Otantik Liderlik Ölçeği'nin ana boyut ve alt boyutlarına ilişkin alfa güvenirlilik katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Otantik Liderlik Ölçeği'ne ve Otantik Liderlik Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları

Boyut ve Alt Boyutlar	Maddeler	Alfa Katsayısı
Otantik Liderlik	1-16	0,950
İlişkilerde Şeffaflık	1-5	0,858
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	6-9	0,838
Dengeli Davranış/Değerlendirme	10-12	0,849
Öz-farkındalık	13-16	0,889

Tablo 6'daki katsayılar incelendiğinde Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin alfa güvenilirlik katsayısının 0,90'ın üzerinde olduğu, alt boyutlarına ilişkin alfa katsayılarının ise 0,80'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu değerler Otantik Liderlik Ölçeği'nin ve alt boyutlarının yüksek güvenirliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirliliğinin test edilmesi için testin iki yarısına ilişkin sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

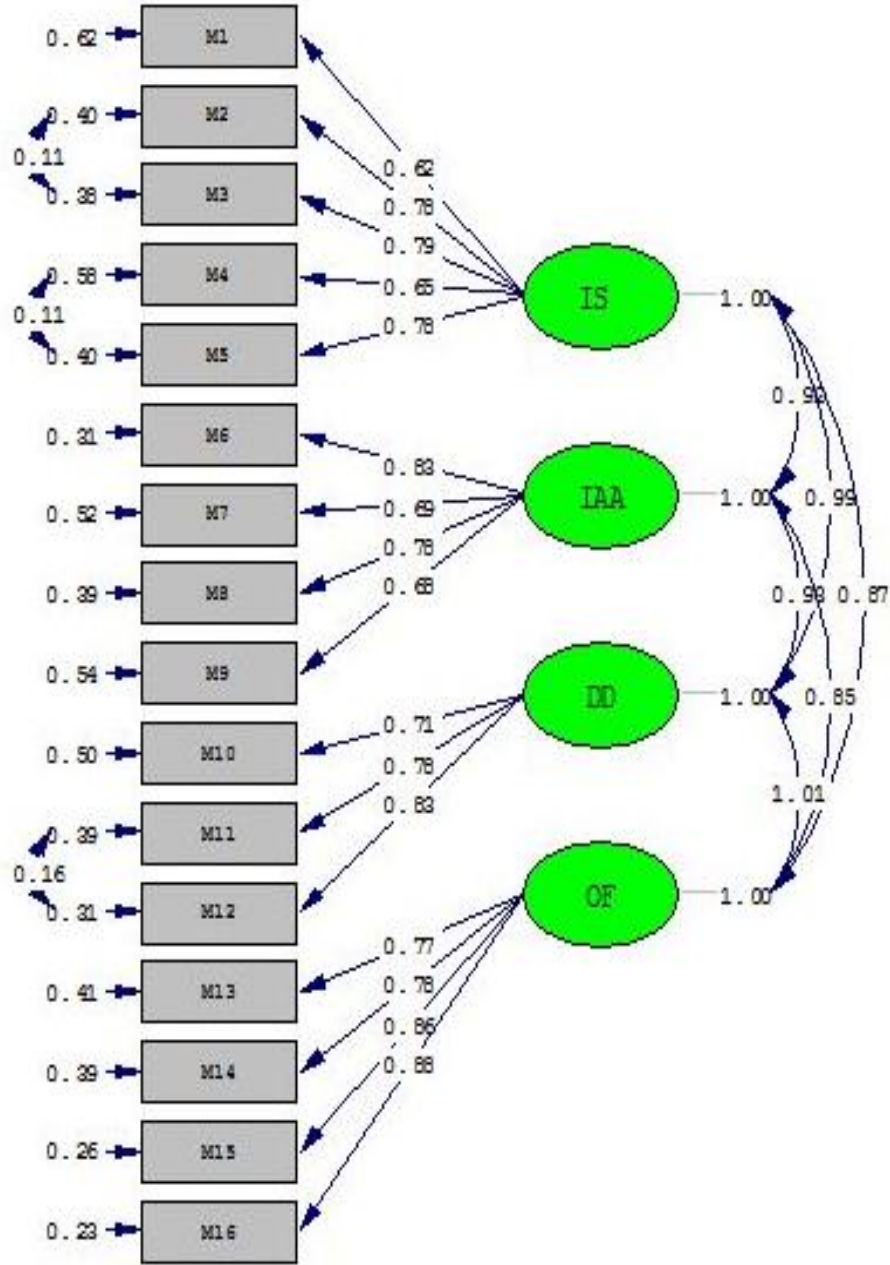
Tablo 7: Otantik Liderlik Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Yarılar	Maddeler	Alfa Katsayısı	Spearman-Brown Katsayısı	Guttman Katsayısı
Birinci Yarı	1-8	0,901	0,913	0,911
İkinci Yarı	9-16	0,926		
Tek Sayılar	1-15	0,894	0,963	0,961
Çift Sayılar	2-16	0,910		

Tablo 7'de görüldüğü üzere test iki yarıya bölündüğünde her bir yarının (birinci yarı, ikinci yarı, tek sayılar ve çift sayılar) alfa katsayısı 0,80'in üzerindedir. Testin bütününe ilişkin katsayılar da (Spearman-Brown ve Guttman Split-Half) 0,90'ın üzerindedir. Bu sonuçlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin Yapı Geçerliliği: Otantik Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett'in Küresellik testi ve KMO katsayısı ile incelenmiştir. Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin Bartlett'in Küresellik testi için p değeri anlamlıdır ($p < 0,01$). Bu ölçeğe ilişkin KMO değeri de (0,945) iyi bir düzeydedir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin birinci düzey yapıya uygunluğu analiz edildiğinde, χ^2/SD değerinin (308,58/ 98= 3,15) 3'ün, RMSEA değerinin (0,091) ise 0,08'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar, modelin χ^2/SD değeri açısından iyi bir uyuma, RMSEA değeri bakımından ise zayıf bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. Bu değerler kabul sınırları içinde yer almakla birlikte, daha iyi bir uyumun sağlanması açısından modifikasyon önerileri incelenmiştir. Modelde 1. boyutta yer alan 2. madde ile 3. madde ve 4. madde ile 5. madde arasında ayrıca 3. boyutta yer alan 11. madde ile 12. madde arasında modifikasyon önerilmiştir. Bu nedenle bu gizil değişkenlere ilişkin t değerleri analiz edilmiştir. Bu maddelerin t değerleri anlamlıdır ($p < 0,01$). Diğer bir ifadeyle ölçekte yer alan tüm maddelerin modele anlamlı katkıları bulunmaktadır. Ayrıca ölçek maddeleri arasındaki korelasyonların 0,34 ile 0,78 arasında değiştiği gözlenmiştir. Alpar (2012)'a göre de faktörleşme için korelasyonların 0,30 ile 0,90 arasında olması arzu edilir (s. 500). Bu nedenle ölçekteki hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Önerilen modifikasyonlar yapıldığında χ^2/SD (248,00/ 95= 2,61) 3'ün, RMSEA değerinin (0,078) 0,08'in altına indiği gözlemlenmiştir (Tablo 8). Otantik Liderlik Ölçeği'nin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 7'de gösterilmiştir.



IS (İlişkilerde Şeffaflık), IAA (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı), DD (Dengeli Davranış/ Değerlendirme), OF (Öz-Farkındalık)

Şekil 7: Otantik Liderlik Ölçeği'nin Dört Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması

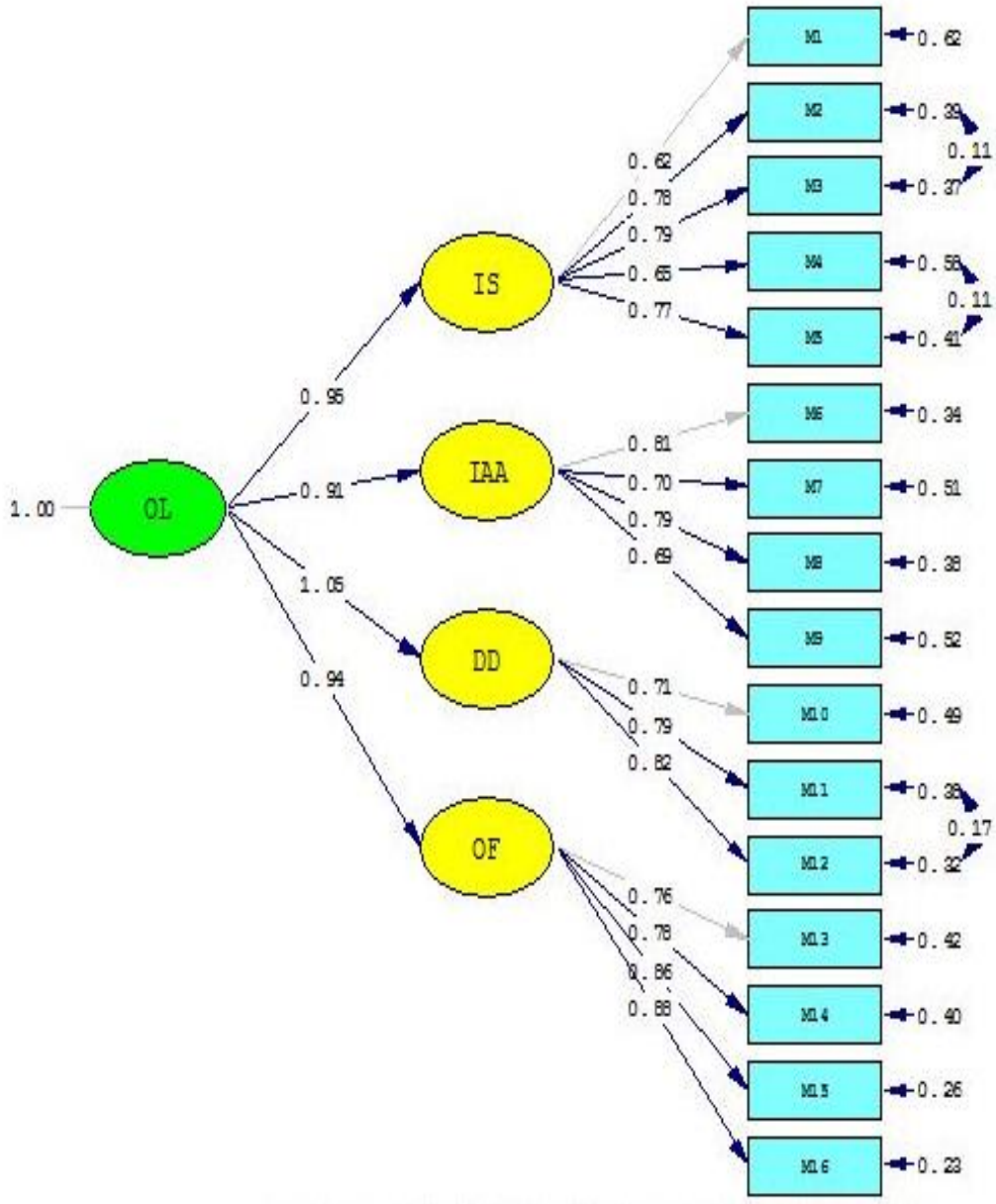
Şekil 7'de görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler oldukça yüksek değere sahiptir. Dolayısıyla gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Otantik Liderlik Ölçeği İçin Birinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	248,00/ 95= 2,61	Mükemmel
RMSEA	0,078	İyi
RMR	0,040	Mükemmel
NFI	0,97	Mükemmel
CFI	0,98	Mükemmel
GFI	0,89	Kabul Edilebilir
AGFI	0,85	Kabul Edilebilir

Tablo 8'deki değerler incelendiğinde modelin dört parametre açısından mükemmel, bir parametre açısından iyi, iki parametre açısından kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Buna göre Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin birinci düzey yapının doğrulandığı söylenebilir.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 8'de gösterilmiştir.



OL (Otantik Liderlik), IS (İlişkilerde Şeffaflık), IAA (İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı), DD (Dengeli Davranış/Değerlendirme), OF (Öz-Farkındalık)

Şekil 8: Otantik Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması

Şekil 8’de görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler oldukça yüksek değere sahiptir (tamamı 0,60’ın üzerindedir). Bu modeldeki gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Otantik Liderlik Ölçeği İçin İkinci Düzey Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	257,14/97= 2,65	Mükemmel
RMSEA	0,079	İyi
RMR	0,040	Mükemmel
NFI	0,97	Mükemmel
CFI	0,98	Mükemmel
GFI	0,89	Kabul Edilebilir
AGFI	0,85	Kabul Edilebilir

Tablo 9'daki değerler incelendiğinde modelin dört parametre açısından mükemmel, bir parametre açısından iyi ve iki parametre açısından kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Buna göre Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin ikinci düzey yapının doğrulandığı söylenebilir.

4.3.3. Yenilikçilik İklimi Ölçeği

İşyerinde yenilikçilik iklimini ölçmek için, Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından 1978 yılında üç boyutlu (destek faaliyeti, farklılıkların toleransı ve kişisel taahhüt) ölçek olarak geliştirilmiştir. Scott ve Bruce (1994) bu ölçeğin ilk iki boyutundaki maddelere yeni maddeler ekleyerek yenilikçilik iklimini iki boyutta (yeniliğe destek, yenilik için kaynak) incelemiştir (Scott ve Bruce, 1994). Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ölçeğin yenilik için destek (support for innovation) alt boyutunun alfa (Cronbach's Alpha) değeri 0,92 iken yenilik için kaynak sağlanması (resource supply for innovation) alt boyutunun alfa değeri 0,77'dir. Bu ölçek Whittinghill (2011) tarafından modifiye edilerek 'Innovative Climate Assessment Tool' ismiyle kullanılmıştır. Bu ölçekte yenilikçilik iklimini 12 maddeden oluşan yeniliğe destek (support for innovation) ve 3 maddeden oluşan yenilik için kaynak (resource supply for innovation) olmak üzere iki bağımsız boyut olarak değerlendirmiştir. İnovasyona destek boyutunun alfa değeri 0.950 iken yenilik için kaynak boyutunun alfa değeri 0.555'tir (s.117). İnovasyona desteğin güvenilirliği oldukça yüksek olmasına karşın, inovasyon için kaynak boyutunun güvenilirliği düşüktür. Robbins ve Judge'ye göre yenilikçilik iklimini en iyi bir şekilde temsil eden bileşen, yenilik için destek ana bileşenidir (Whittinghill, 2011, s. 89). Bu nedenle bu çalışmada yenilikçilik ikliminin değerlendirilmesinde Whittinghill (2011) tarafından kullanılan yeniliğe destek boyutu kullanılmıştır. Bu ölçek, yedili Likert tipindedir

(0=kesinlikle katılmıyorum, 6=kesinlikle katılıyorum). Gereç ve yöntem bölümünde anlatıldığı üzere ölçek için çeviri ve orijinal dile geri çeviri yapılarak dil geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin belirlenmesinde alfa katsayısı ve testin iki yarıya bölünmesi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin Güvenirlik Analizi: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'ne ilişkin alfa katsayısı, Tablo 10'da gösterilmiştir

Tablo 10: Yenilikçilik İklimine İlişkin Alfa Katsayısı

Boyut	Alfa Katsayısı
Yenilikçilik İklimi (Ana Boyut)	0,984

Tablo 10'daki alfa katsayısı incelendiğinde Yenilikçilik İklimi Ölçeği güvenirlik katsayısının 0,95'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu değer Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirliğinin test edilmesi için testin iki yarısına ilişkin sonuçlar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenirlik Katsayıları

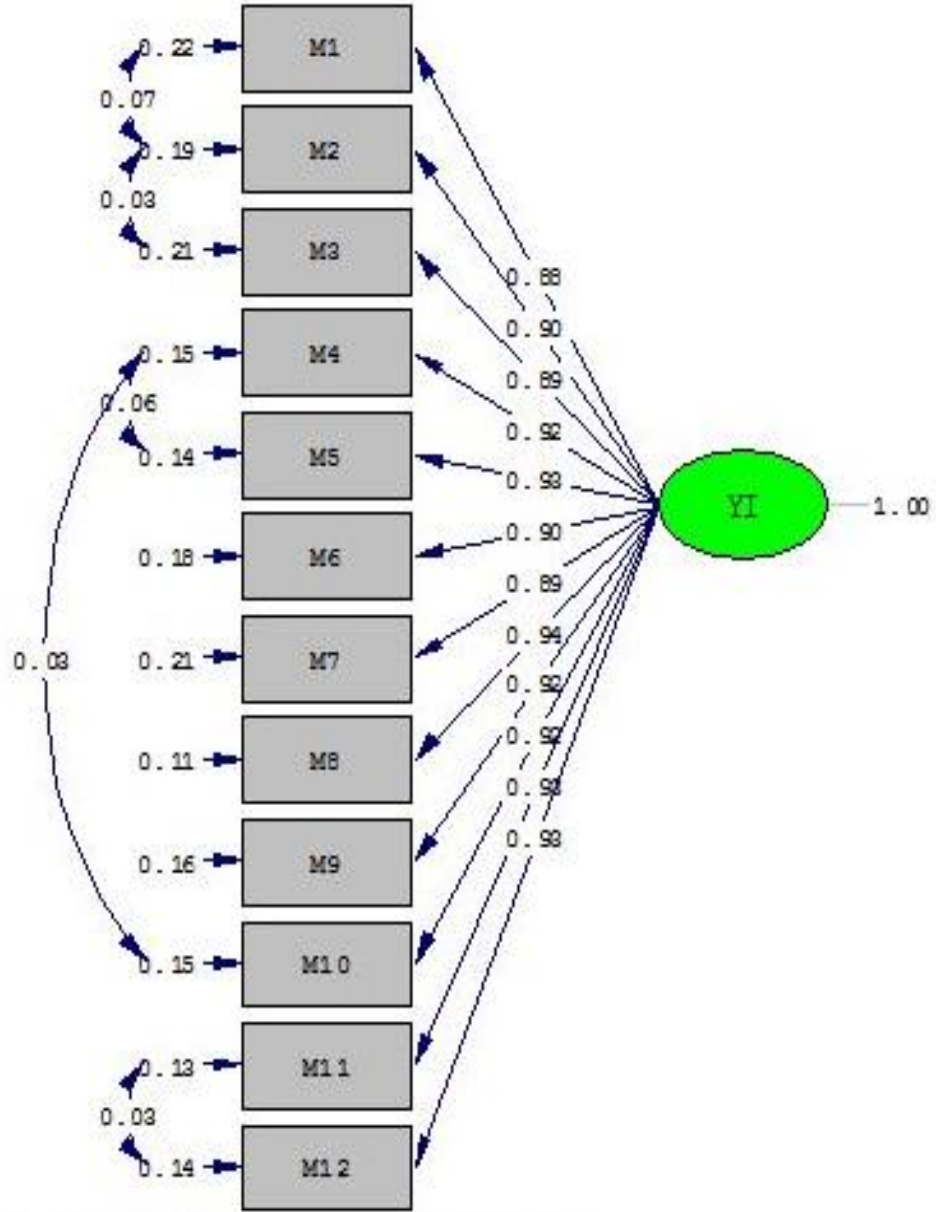
Yarılar	Maddeler	Alfa Katsayısı	Spearman-Brown Katsayısı	Guttman Katsayısı
Birinci Yarı	(1-6)	0,969	0,972	0,972
İkinci Yarı	(7-12)	0,973		
Tek Sayılar	(1-11)	0,965	0,987	0,987
Çift Sayılar	(2-12)	0,970		

Tablo 11'de görüldüğü üzere test iki yarıya bölündüğünde her bir yarının (birinci yarı, ikinci yarı, tek sayılar ve çift sayılar) alfa katsayısı 0,95'in üzerindedir. Testin bütününe ilişkin katsayılar da (Spearman-Brown ve Guttman Split-Half) 0,95'in üzerindedir. Bu sonuçlar, Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin Yapı Geçerliliği: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett'in Küresellik testi ve KMO katsayısı ile incelenmiştir. Otantik Liderlik Ölçeği'ne ilişkin Bartlett'in Küresellik

testi için p değeri anlamlıdır ($p < 0,01$). Bu ölçeğe ilişkin KMO değeri de (0,968) iyi bir düzeydedir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği, orijinalindeki gibi oniki maddeli tek faktörlü yapısının test edilmesi için modele konulduğunda χ^2/SD değeri ($275,96/54 = 5,11$) 5'in ve RMSEA değeri (0,125) 0,10'un üzerindedir. Bu değerler yapı geçerliliği (doğrulayıcı faktör analizi) açısından modelin iyi bir uyuma sahip olmadığını göstermektedir. Bu nedenle ölçekteki maddeler analiz edilmiştir. Alpar (2012)'a göre faktörleşmenin sağlanabilmesi için maddeler arasındaki korelasyonun 0,30 ile 0,90 arasında olması arzu edilir. Bir ölçekte birbiriyle çok yüksek ilişki ($r > 90$) gösteren maddelerin bir arada olmaması istenir (s.500). Ölçekteki 4. ve 5. maddeler arasındaki ilişki ($r = 0,918$) hariç, diğer maddeler arasındaki korelasyonlar normal sınırlar içerisinde. Bu nedenle öncelikle ölçekteki 4. madde, daha sonra ise 5. madde ölçekten ayrı ayrı çıkarılarak model çalıştırılmıştır. Ölçekteki 4. madde modelden çıkarılarak model çalıştırıldığında χ^2/SD değeri ($180,41/44 = 4,10$) 5'in altında, RMSEA değerinin (0,109) ise 0,10'un biraz üzerinde olduğu gözlenmiştir. Ölçekteki 5. Madde modelden çıkarılarak model çalıştırıldığında da χ^2/SD değerinin ($202,01/44 = 4,59$) 5'in altında, RMSEA değerinin ise (0,109) 0,10'un biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Bu maddelerden birini ölçekten çıkarılmasının modele önemli bir katkısının olmadığı düşünülmüştür. Ayrıca yapılan incelemede her bir maddenin yüksek yük değerlerine sahip olduğu, hata varyanslarının düşük olduğu ve her bir gizil değişkene ait t değerlerinin (Ek-9) anlamlı olduğu, dolayısıyla da modele anlamlı katkılarının olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle herhangi bir madde ölçekten çıkarılmamış ve uygun olduğu düşünülen modifikasyon önerileri (M1-M2, M2-M3, M4-M5, M4-M10, M11-M12) doğrulanarak model çalıştırılmıştır. Modifikasyon yapıldıktan sonra oluşturulmuş olan model Şekil 9'da gösterilmiştir.



YI: Yenilikçilik İklimi

Şekil 9: Yenilikçilik İklimi Ölçeği'nin Tek Boyutlu Yapısı İçin Yol Şeması

Şekil 9'da görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler oldukça yüksek değere sahiptir. Bu modeldeki gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Yenilikçilik İklimi Ölçeği İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	166,52/49=3,40	İyi
RMSEA	0,096	Zayıf
RMR	0,039	Mükemmel
NFI	0,99	Mükemmel
CFI	0,99	Mükemmel
GFI	0,90	İyi
AGFI	0,85	Kabul Edilebilir

Tablo 12'deki değerler incelendiğinde modelin üç parametre açısından mükemmel, iki parametre açısından iyi, bir parametre açısından kabul edilebilir ve bir parametre açısından zayıf uyuma sahip olduğu görülmektedir. Buna göre Yenilikçilik İklimi Ölçeği'ne ilişkin yapının doğrulandığı söylenebilir.

4.3.4. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Bu çalışmada çalışanların işyerindeki yenilikçi iş davranışını ölçmek için Janssen (2001)'in geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı (Innovative Work Behavior) Ölçeği kullanılmıştır. Dokuz ifadeden oluşan bu ölçekte katılımcılar işyerlerindeki yenilik yapma davranışlarını kendileri değerlendirmektedirler. Janssen (2001), ölçeği üç alt boyut ile tanımlamıştır. Bu boyutlar; fikir üretme (idea generation), fikri yayma (idea promotion) ve fikri hayata geçirme (idea realization) boyutlarıdır. Ölçek beşli Likert (1-hiçbir zaman 5-her zaman) tipindedir. Ölçeğin Türkçe formları bulunmakla birlikte ölçek için dil geçerliliği yapılmıştır. Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerde olduğu gibi uzman kişilerce ölçeğin çeviri ve orijinal dile geri çevirisi yapılarak dil geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğin güvenirliği ve yapı geçerliliği de test edilmiştir.

Yenilikçi İş Davranışı Güvenirlik Analizi: Ölçeğin güvenirlik düzeyinin belirlenmesinde alfa katsayısı ve testin iki yarıya bölünmesi yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesinde ise Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. Yenilikçilik İklimi Ölçeği'ne ilişkin alfa katsayıları, Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'ne ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Alt Boyutlarına İlişkin Alfa Katsayıları

Boyutlar	Maddeler	Alfa Katsayıları
Yenilikçi İş Davranışı (Ana Boyut)	1-9	0,892
Fikir Üretme	1-3	0,786
Fikri Yayma	4-6	0,695
Fikri Harekete Geçirme	7-9	0,857

Tablo 13'teki alfa katsayıları incelendiğinde Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği güvenilirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olduğu, alt boyutların ise 0,60'ın üzerinde olduğu gözlenmiştir. Bu değerler Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin ve alt boyutlarının yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Testin iki yarısına ilişkin sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin İki Yarısına ve Bütününe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

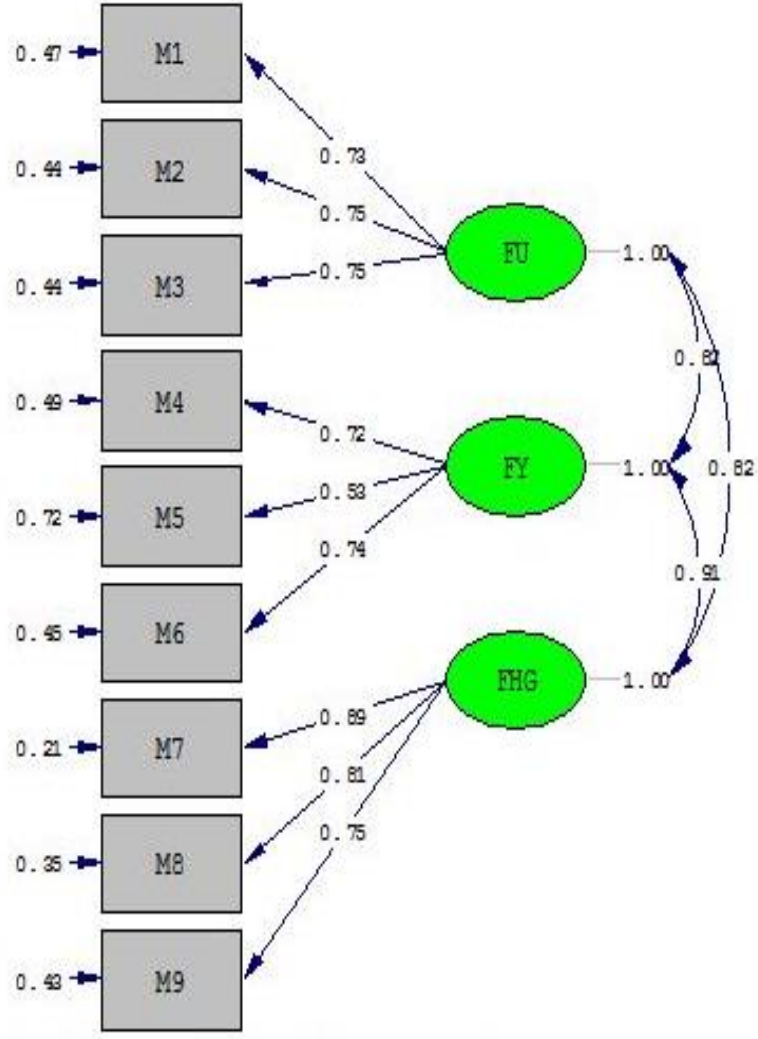
Yarılar	Maddeler	Alfa Katsayısı	Spearman-Brown Katsayısı	Spearman-Brown Katsayısı (Eşit Olmayan)	Guttman Katsayısı
Birinci Yarı	(1-5)	0,786	0,864	0,865	0,863
İkinci Yarı	(6-9)	0,855			
Tek Sayılar	(1-9)	0,803	0,927	0,928	0,925
Çift Sayılar	(2-8)	0,774			

Bu ölçekte dokuz madde bulunmaktadır. Dolayısıyla test iki yarıya bölündüğünde bir yarının madde sayısı diğer yarıya eşit olmamaktadır. Eğer her iki yarıdaki madde sayısı eşit değilse, Spearman-Brown Unequal Length (eşit olmayan aralık) katsayısının da incelenmesi gerekir (Alpar, 2012, s. 468). Her iki yarıdaki madde sayısı eşit olmadığından alfa katsayısı, Spearman-Brown katsayısı ve Guttman katsayısının yanında Spearman-Brown Unequal Length katsayısı da verilmiştir.

Tablo 14'te görüldüğü üzere test iki yarıya bölündüğünde her bir yarının (birinci yarı, ikinci yarı, tek sayılar ve çift sayılar) alfa katsayısı 0,60'ın üzerindedir. Testin bütününe ilişkin katsayılar da (Spearman-Brown ve Guttman Split-Half) 0,80'in üzerindedir. Bu sonuçlar, Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Yapı Geçerliliği: Yenilikçilik İş Davranışı Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett'in Küresellik testi ve KMO değeri ile incelenmiştir. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'ne ilişkin Bartlett'in Küresellik testi için p değeri anlamlıdır ($p < 0,01$). Bu ölçeğe ilişkin KMO değeri de (0,896) yeterli bir düzeydedir. KMO değerinin 0,80'den fazla olması yeterli kabul edilmektedir (Alpar, 2012, s. 500).

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, yapı geçerliliği bakımından iki düzeyde incelenmiştir. Bunlardan ilki gizil değişkenlerin (latent variables) gözlenen değişkenleri (observed variables) yani alt boyutları açıklama durumlarını gösteren birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ve ikincisi ise gizil değişkenlerin ölçeğin alt boyutlarını ve alt boyutların ana boyutu açıklama durumlarını gösteren ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizidir. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin birinci düzey yapıya uygunluğu Şekil 10'da gösterilmiştir.



FU (Fikir Üretme), FY (Fikri Yayma), FHG (Fikri Harekete Geçirme)

Şekil 10: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Üç Boyutlu Modeli İçin Yol Şeması

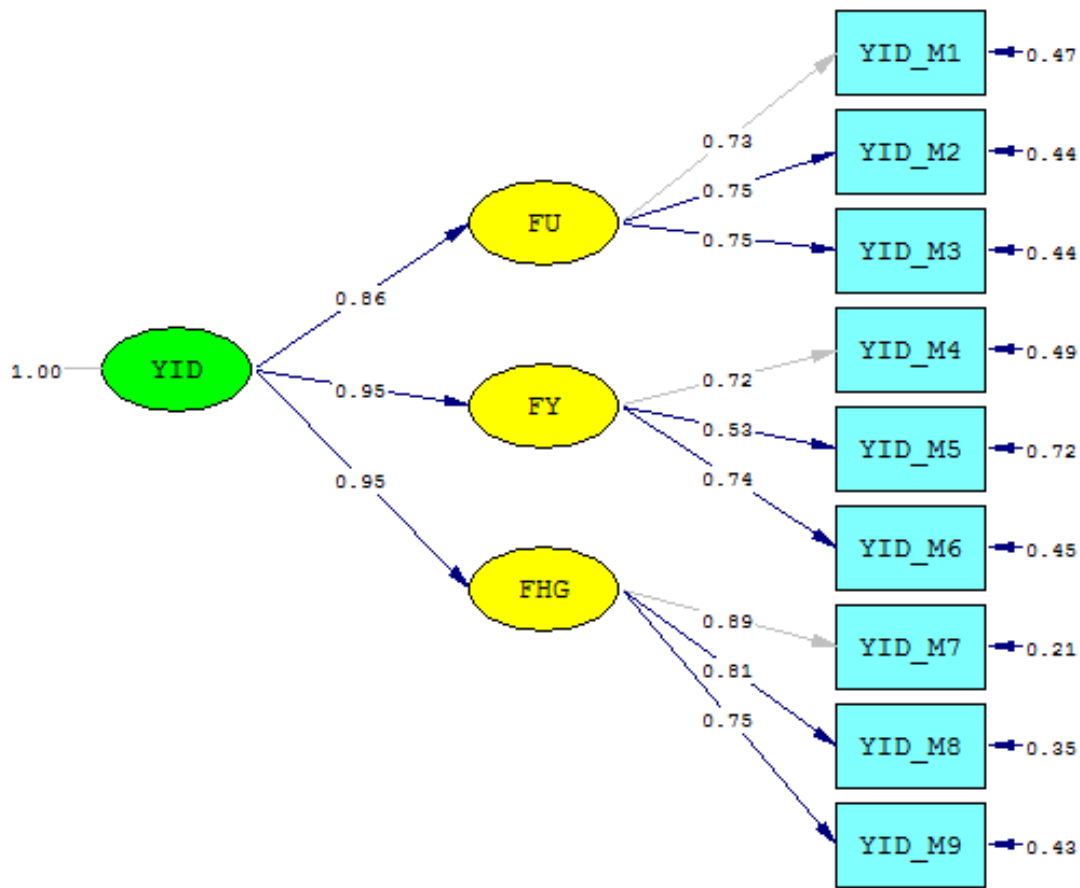
Şekil 10'da görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler beşinci madde hariç yüksek değere sahiptir. Dolayısıyla gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri de Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Birinci Düzey Yapı İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	73,16/24=3,04	İyi
RMSEA	0,088	İyi
RMR	0,027	Mükemmel
NFI	0,970	Mükemmel
CFI	0,980	Mükemmel
GFI	0,940	İyi
AGFI	0,890	Kabul Edilebilir

Tablo 15'teki değerler incelendiğinde modelin üç parametre açısından mükemmel, üç parametre açısından iyi ve bir parametre açısından kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Buna göre Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin birinci düzey yapısının uyumlu olduğu söylenebilir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin yol şeması Şekil 11'de gösterilmiştir.



YID (Yenilikçi İş Davranışı), FU (Fikir Üretme), FY (Fikri Yayma), FHG (Fikri Harekete Geçirme)

Şekil 11: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin İkinci Düzey Modeli İçin Yol Şeması

Şekil 11'de görüldüğü üzere modeldeki yük değerlerine karşılık gelen doğrudan etkiler beşinci madde hariç yüksek değere sahiptir. Dolayısıyla beşinci madde hariç diğer gizil değişkenlerin hata varyansları da düşüktür. Modeldeki gizil değişkenlere ait t değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İkinci Düzey Yapı İçin Uyum İyiliği İndeksleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Değerler	Uyum Durumu
χ^2/SD	73,16/24=3,04	İyi
RMSEA	0,088	Zayıf
RMR	0,027	Mükemmel
NFI	0,970	Mükemmel
CFI	0,980	Mükemmel
GFI	0,940	İyi
AGFI	0,890	Kabul Edilebilir

Tablo 16'daki değerler incelendiğinde lme modelinin üç parametre açısından mkemmek, iki parametre açısından iyi, bir parametre açısından kabul edilebilir ve bir parametre açısından da zayıf olduğu görülmektedir. Buna göre Yenilikçi İş Davranışı leği'nin ikinci düzey yapısının doğrulandığı sylenabilir.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu alışmanın Ankara'daki hastanelerde görev yapan orta ve alt düzey yöneticiler üzerinde yapılması planlanmıştır. Özel hastanelerin büyüklük bakımından birbirlerinden oldukça farklı olmaları ve kendilerine özgü yönetim yapılanmasına sahip olmaları nedeniyle yönetim kademelerini belirlemede karmaşıklık olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca çalışmanın içeriği dikkate alındığında geçmiş tecrübeler de göz önünde bulundurulduğunda özel hastanelerin büyük bir kısmından izin almama durumuyla karşılaşılabileceği düşünülmüştür. Bu iki husus göz önünde bulundurulduğunda özel hastanelerin araştırma kapsamına alınmamasına ve çalışmanın kapsamının sağlık bakanlığı hastaneleri ve niversite hastaneleri ile sınırlı tutulmasına karar verilmiştir. Ayrıca alışma sadece hastanelerin idari birimlerde çalışan yöneticilerle sınırlı tutulmuş ve tıbbi birimler de çalışan yöneticiler çalışmaya dahil edilmemiştir. İdari birimlerde çalışan alt ve orta düzey yöneticilerinin hastanenin st yönetimiyle tıbbi birimlerde çalışan orta ve alt düzey yöneticilere göre daha fazla etkileşimde bulunacağı ve yöneticilerin uygulamalarından daha fazla bilgi sahibi olacakları düşünüldüğünden çalışmanın sadece bu grup üzerinde yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara'da bulunan kamu hastaneleri bünyesinde (Sağlık Bakanlığı ve niversite) idari hizmetlerde çalışan orta düzey yöneticiler (başhekim yardımcıları, idari ve mali işler müdür yardımcıları, üniversitelerde hastane müdürleri ve hastane müdür yardımcıları) ve alt düzey yöneticiler (birim sorumluları) oluşturmaktadır.

Araştırmaya kliniklerde çalışan birim sorumluları dâhil edilmediği için bu grubun yöneticisi konumunda bulunan sağlık bakım hizmetleri müdürleri ve sağlık bakım hizmetleri müdür yardımcıları araştırmaya dâhil edilmemiştir. Otelcilik hizmetleri müdürü, destek ve kalite hizmetleri müdürü ve yardımcıları araştırma yapılan hastanelerin bir kısmında bulunmadığı için bu grupta yer alan yöneticiler de araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırma kapsamına giren yöneticiler Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Araştırma Kapsamına Giren Yönetmel Pozisyonlar

Yönetim Düzeyi	Üniversite Hastanesi	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Devlet Hastanesi
Orta Düzey Yöneticiler	Başhekim Yardımcıları Hastane Müdürleri Hastane Müdür Yardımcıları	Başhekim Yardımcıları İdari ve Mali İşler Müdür Yardımcıları	Başhekim Yardımcıları İdari ve Mali İşler Müdür Yardımcıları
Alt Düzey Yöneticiler	İdari Hizmetlerde Görev Yapan Birim Şefleri	İdari Hizmetlerde Görev Yapan Birim Sorumluları	İdari Hizmetlerde Görev Yapan Birim Sorumluları

Araştırma kapsamına giren bu yöneticiler hem hastanelerin üst düzey yöneticileriyle (hastane yöneticisi, başhekim, idari ve mali işler müdürü, üniversite hastanelerinde başmüdür) hem de hastanelerin alt birimlerindeki çalışanlarla doğrudan ilişki halindedirler. Bu yöneticiler örgütte kritik pozisyonlarda bulunmaları nedeniyle genel olarak, bu yöneticilerden yöneticilerinin liderlik özellikleri, örgütlerinin yenilik iklimi ve kendilerinin yenilikçi iş davranışları hakkında yararlı bilgiler elde edilebileceği düşünülmüştür. Diğer taraftan bu grubun birçok hastanede görev yapmakta olan bir grubu oluşturması nedeniyle Ankara'daki hastanelerin genel durumunu daha iyi yansıtabileceği düşünülmüştür. Bu yöneticilerin hem bulundukları pozisyonları itibarıyla hem de Ankara'daki çeşitli hastanelerde görev yapıyor olmaları nedeniyle araştırma modelinde yer alan hipotezlerin sağlıklı bir şekilde test edilmesine katkı sağlayacakları düşünülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı hastaneler; eğitim ve araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri ile üniversite hastaneleri olmak üzere üç kategoride yer almaktadır. Bu hastanelerin organizasyon yapıları da farklılık göstermektedir. Sağlık Bakanlığı hastaneleri (eğitim ve araştırma hastaneleri/devlet hastaneleri) ile üniversite hastanelerinin organizasyon yapıları da belirgin şekilde farklıdır (Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3). Ayrıca üniversite hastanelerinin organizasyon yapısının kamu hastanelerine göre daha karmaşık olduğu söylenebilir. Üniversite hastanelerinde başmüdüre bağlı olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcısı sayısının fazlalığı dikkat çekmektedir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde başhekim yardımcısı sayısı müdür yardımcısı sayısı birbirine yakınken üniversite hastanelerinde ise başhekim yardımcısı sayısı müdür ve müdür yardımcısı sayısının yaklaşık dörtte biri kadar olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan eğitim ve araştırma hastaneleri ile üniversite hastanelerindeki birim sorumlularının devlet hastanelerine göre oldukça fazla olduğu görülmüştür. Bazı devlet hastanelerinde ise birim sorumlularının bulunmadığı, çalışanların doğrudan başhekim yardımcısına veya müdür yardımcısına bağlı olarak çalıştığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın Sağlık Bakanlığı'na ve Üniversitelere ait toplam 39 (ilçe hastaneleri dâhil) hastanede yapılabilmesi için Kamu Hastaneleri Kurumu'na bağlı genel sekreterliklere ve üniversitelere başvuruda bulunulmuştur. Başvuru sonucunda araştırmanın yapılabilmesi için izin alınabilen/alınamayan hastanelere ilişkin bilgiler Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Araştırma İzni Açısından Hastane Türleri ve Sayıları

Kurum	Hastane Türü	Toplam Sayı	Red	Kabul
Kamu Hastaneleri Kurumu (Ankara Birinci Bölge Genel Sekreterliği)	EAH*	7	2	5
	Devlet Hastanesi	5	2	3
Kamu Hastaneleri Kurumu (Ankara İkinci Bölge Genel Sekreterliği)	EAH*	6	2	4
	Devlet Hastanesi	5	3	2
Kamu Hastaneleri Kurumu (Ankara Üçüncü Bölge Genel Sekreterliği)	EAH*	4	1	3
	Devlet Hastanesi	7	7	0
Üniversite	Üniversite Hastanesi	5	3	2
Toplam		39	20	19

*Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde araştırma izninin alınabilmesi için önce her bir bölgeden sorumlu genel sekreterliklerden daha sonrasında ise her bir hastaneden izin alma zorunluluğu bulunmaktadır. Dolayısıyla genel sekreterlikten izin alındıktan sonra her bir hastaneden de ayrıca izin alınmıştır. Ancak Ankara Üçüncü Bölge Genel Sekreterliği'ne yapılan başvuruda bu genel sekreterliğe bağlı hastanelerde araştırmanın yapılması için izin alınamamıştır. Bu nedenle Ankara Üçüncü Bölge Genel Sekreterliği'ne bağlı devlet hastanelerine başvuruda bulunulamamıştır. Araştırmanın üniversite hastanelerinde yapılabilmesi için her bir üniversiteye ayrı ayrı başvuruda bulunulmuş ve Ankara'daki beş üniversitenin ikisinden izin alınabilmiştir.

Araştırmanın yapılması planlanan 39 hastanenin 19'undan izin alınmakla birlikte araştırma izni alınamayan hastaneler (üniversite hastaneleri de dâhil olmak üzere) izin alınan hastanelere göre daha küçük hastanelerdir. Bu kapsamda toplam 17 eğitim ve araştırma hastanesinden 12'sinde, 17 devlet hastanesinden 5'inde ve 5 üniversite hastanesinin 2'sinde araştırmanın yapılması için izin alınmıştır. Bu nedenle araştırmanın evreni izin alınabilen 19 hastaneyle sınırlandırılmıştır. Bu hastanelerde 77'si başhekim yardımcısı, 93'ü müdür yardımcısı (üniversitelerde hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı) ve 207'si birim sorumlusu olmak üzere toplam 377 kişi araştırma kapsamına girmektedir. Hastanelerin

birbirlerinden farklı özellikler gösterebileceği göz önünde bulundurularak araştırma kapsamına giren 377 kişiden örneklem seçilmemiş, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir.

4.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın Ankara'daki eğitim ve araştırma hastanelerinde yapılabilmesi için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan etik izin (Ek 2) alınmış, ancak araştırmaya başlamadan önce araştırmanın Ankara'daki devlet hastanelerini ve Ankara'daki üniversite hastanelerini kapsayacak şekilde genişletilmesine karar verilmiştir. Bu nedenle tezin adında değişiklik yapılarak (Ek 3) tekrar Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan etik izin (Ek 4) alınmıştır. Daha sonra ilgili hastanelerden de araştırma izni (Ek 5) aldıktan sonra araştırmanın uygulanması aşamasına geçilmiştir. Anketlerin kişilere dağıtılabilmesi için öncelikle araştırmanın kriterlerine uygun kişiler tespit edilmiştir. Bu kişilerin tespit edilmesinde hastanelerin personel işlerinden sorumlu yöneticilerinden yardım alınmıştır. İlgili hastanenin idari birimlerinde en az altı aydan beri çalışmakta olan yöneticiler (başhekim yardımcısı, müdür yardımcısı, üniversitelerde müdür ve yardımcısı ve idari hizmetlerde çalışan birim sorumluları/birim şefleri) belirlenmiştir. Önceden tespit edilmiş olan bu yöneticilerle yüz yüze görüşülerek araştırmacı tarafından araştırma hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmaya katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı ve katılımcıların araştırmanın herhangi bir safhasında araştırmadan çekilebilecekleri belirtilmiş ve kendilerine onam formu verilmiştir. Görüşme neticesinde onamları alınan yöneticilere anket formu dağıtılmıştır. Araştırmanın gizliliğinin sağlanması açısından katılımcıların yanıtlayacakları anketi içine koymaları için katılımcılara zarf da dağıtılmıştır. Bu süreçte katılımcıların anket formunu araştırmacıya ne zaman teslim edeceği de kararlaştırılmıştır. Katılımcıların bir kısmı anketin kendilerine verilmesinin ardından anketi doldurmalarına karşın bir kısmı anketi de daha sonra dolduracağını beyan etmiştir. Katılımcıların anketi cevaplamaları için çalışma koşulları da göz önünde bulundurularak uygun süreler belirlenmiştir. Belirtilen zamanda katılımcıların çalıştıkları birimlere gidilerek anketler toplanmıştır. Belirlenen süre içerisinde anketi dolduramayan katılımcılarla yeni süreler belirlenerek daha sonra tekrar gidilmiş ve anketler toplanmıştır. Araştırmaya öncelikle eğitim ve araştırma hastanelerinden başlanmış, sonrasında devlet hastaneleri ve üniversite hastaneleri ile devam edilmiştir. Araştırma kapsamında çok sayıda (19) hastane bulunduğundan aynı hafta içerisinde birden çok hastanede araştırma yürütülmüştür. 24.04.2017 tarihinde başlatılan anket çalışması 23.06.2017 tarihinde tamamlanmıştır. Araştırma kapsamına giren 377 kişiden toplam 279 kişi araştırmaya katılarak

anket formunu doldurmuştur. Ancak cevaplanan 279 anketten 16'sı eksik doldurulduğu (bazı bölümlerin boş bırakıldığı) için araştırmada cevaplanan 279 anketten 263'ü geçerli kabul edilmiştir. Araştırmanın gizliliği taahhüt edilmesine rağmen birim sorumlularının bir kısmının çalıştığı birimi belirtmediği gözlenmiştir. Araştırmanın evrenine ve katılım oranlarına ilişkin sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Araştırmanın Evreni ve Araştırmaya Katılım Düzeyi

Hastaneler	Cevaplanması Beklenen Anket Sayısı	Cevaplanan ve Geçerli Kabul Edilen Anket Sayısı	Cevaplanan ve Geçerli Kabul Edilen Anket Yüzdesi
Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	252	164	65,08
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (1)	21	14	66,67
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (2)	19	10	52,63
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (3)	26	21	80,77
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (4)	10	8	80,00
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (5)	21	14	66,67
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (6)	21	14	66,67
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (7)	17	12	70,59
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (8)	21	15	71,43
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (9)	18	11	61,11
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (10)	26	16	61,54
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (11)	25	12	48,00
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi (12)	27	17	62,96
Devlet Hastaneleri	34	26	76,47
Devlet Hastanesi (1)	12	9	75,00
Devlet Hastanesi (2)	3	3	100,00
Devlet Hastanesi (3)	2	2	100,00
Devlet Hastanesi (4)	9	5	55,56
Devlet Hastanesi (5)	8	7	87,50
Üniversite Hastaneleri	91	73	80,21
Üniversite Hastanesi (1)	38	33	86,84
Üniversite Hastanesi (2)	53	40	75,47
Toplam	377	263	69,76

Tablo 19 incelendiğinde, en yüksek katılımın üniversite hastanelerinde en düşük katılımın ise eğitim ve araştırma hastanelerinde gerçekleştiği görülmektedir. Genel olarak araştırmaya katılım oranı (% 69,76) ise yüksektir. Yöneticilerin idari pozisyona göre araştırmaya katılım oranları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: İdari Pozisyona Göre Araştırmaya Katılım Oranları

Hastane Türü	Hastane Sayısı	Başhekim Yardımcısı		Müdür Yardımcısı		Birim Sorumlusu		Toplam	
		CBAS ¹	CAS ²	CBAS ¹	CAS ²	CBAS ¹	CAS ²	CBAS ¹	CAS ²
EAH ³	12	58	31	48	31	145	103	251	165
DH ⁴	5	8	4	9	7	18	14	35	25
ÜH ⁵	2	10	6	36	29	45	38	91	73
Toplam	19	76	41	93	67	208	155	377	263
KO (%)⁶		53,95		72,04		74,52		69,76	

¹Cevaplanması Beklenen Anket Sayısı, ²Cevaplanan Anket Sayısı, ³KEğitim ve Araştırma Hastanesi, ⁴Devlet Hastanesi, ⁵Üniversite Hastanesi, ⁶Katılım Oranı (%).

Tablo 20 incelendiğinde, katılımcının bulunduğu idari pozisyon açısından en yüksek katılımın (%74,52) birim sorumlularında, en düşük katılımın (%53,95) ise başhekim yardımcılarında gerçekleştiği görülmektedir.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış daha sonra da Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS) 21,0 ve Linear Structural Relations (LISREL) 9.30 programlarındaki istatistiksel analiz yöntemleriyle analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için SPSS programındaki güvenilirlik analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin alfa katsayıları incelenmiş, daha sonra da testler iki yarıya bölünmesi yöntemiyle analiz edilerek güvenilirlik düzeyleri araştırılmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için “LISREL 9.30” programında doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) yapılmıştır. Bu kapsamda RMSEA, χ^2/SD , diğer uyum indeksleri, yol katsayıları ve t değerleri incelenmiştir. Model iyi uyum sağlamadığında daha

uyumlu hale getirmek için modifikasyon önerileri incelenmiştir. Uygun olduğu düşünülen modifikasyonlar yapılmıştır.

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, ortanca, çarpıklık, basıklık, sayı ve yüzde değerleri) verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin dağılımlar incelenmiştir. Ayrıca bu ölçekler ve alt boyutlar arasındaki korelasyonlar da incelenmiştir.

Araştırmadaki dışsal (eksojen) değişkenlerin (dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik) içsel (endojen) değişkenler (yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı) üzerindeki etkisini araştırmak için LISREL programında yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda eksojen değişkenler hem ayrı ayrı hem de birlikte modele konularak analiz edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü ve otantik liderlik algı düzeylerinin, örgütlerine ilişkin yenilikçilik iklimi algı düzeylerinin ve kendilerine ilişkin yenilikçi iş davranışı algı düzeylerinin çeşitli değişkenlere (mesleki ve demografik özelliklerine) göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Bağımsız iki grup ortalaması arasında fark olup olmadığını test etmek için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (independent samples t test) kullanılırken, ikiden fazla grup arasında fark olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinden (one way anova- ANOVA) yararlanılmıştır. Parametrik testler için gerekli normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığı değişkenlere ait saçılım grafikleri, histogram, ortalama, ortanca, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Varyansların homojenliği varsayımı ise Levene istatistiği (Levene's Test for Equality of Variances) ile test edilmiştir. Varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığında varyansların homojenliği varsayımı gerektirmeyen Welch istatistiği (Alpar, 2014, s. 256) kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunması durumunda ise farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testleri yapılmıştır. Bu çalışmada tek yönlü varyans analizi için post-hoc testi olarak varyansların homojenliği varsayımı karşılandığında Tukey testi ve varyansların homojenliği varsayımı karşılanmadığında ise Tamhane'nin T2 istatistiği kullanılmıştır.

4.7. VARSAYIMLAR

Araştırmada, katılımcının yöneticisine, kurumuna ve kendisine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Araştırmacıların yöneticilerine, kurumlarına ve kendilerine yönelik ifadeleri doğru anladıkları ve tarafsız bir şekilde değerlendirerek ifadelere ilişkin en doğru seçenekleri cevapladıkları varsayılmıştır.

4.8. SINIRLILIKLAR

Araştırma Ankara ilinde bulunan ve Sağlık Bakanlığı'na bağlı 12 Eğitim ve Araştırma hastanesi ile 5 devlet hastanesi ve 2 üniversite hastanesi olmak üzere toplam 19 hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları bu hastanelerde çalışan ve araştırmaya katılan başhekim yardımcıları, idari ve mali işler müdür yardımcıları ve idari hizmetlerde çalışan birim sorumlularının; üniversite hastanelerinde ise başhekim yardımcıları, hastane müdür ve yardımcıları ile idari birimlerde çalışan birim şeflerinin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmaya araştırmanın yapıldığı hastanelerin en alt düzeyindeki çalışanlarla tıbbi birimlerindeki çalışanların dahil edilememiş olması ve Ankara'daki özel hastanelerin bu çalışmanın kapsamına alınmamış olması bu araştırmanın en önemli sınırlılıklarıdır.

5. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların ve katılımcıların yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine, araştırmada kullanılan ölçeklere ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin dağılımlara, bu boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkiye, dönüşümcü ve otantik liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisine, her bir ölçek ve alt boyut ortalamalarının katılımcıların ve yöneticilerinin mesleki ve demografik özelliklerine göre fark gösterip gösterilmediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Bu kısımda, katılımcılara ve yöneticilerine ilişkin sosyo-demografik özelliklere ve araştırmada elde edilen verilerin dağılımlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1.1. Katılımcılara ve Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

Anketin ilk bölümünde yer alan soruların bir kısmı katılımcının kendisine yönelik iken bir kısmı da en fazla etkileşimde bulundukları yöneticisiyle ilişkilidir. Katılımcıların; yaşı, cinsiyeti, eğitim/akademik durumu, yönetsel pozisyonu, bulunduğu görevde çalışma süresi ve görev yaptığı hastanenin türüne ilişkin özellikler Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	n	%	Ort. ^a ± SS ^b (Min. ^c – Max. ^d)	Ortanca (25. ^e – 75. ^f)
Yaş (Yıl)	≤ 40	114	43,3	43,29 ± 7,78 (25-64)	42 (38-49)
	> 40	149	57,7		
Cinsiyet	Kadın	115	43,7		
	Erkek	148	56,3		
Eğitim/ Akademik Durum	Lisans ve altı ¹	174	66,16		
	Lisansüstü ²	89	33,84		
Yönetsel Pozisyon	Birim Sorumlusu	155	58,9		
	Müdür Yardımcısı	67	25,5		
	Başhekim Yardımcısı	41	15,6		
Çalışma Süresi (Yıl)	< 4	119	45,25	8,19 (0,6-45)	4,17 (2,25-10,08)
	≥ 4	144	54,75		
Hastane Türü	Devlet Hastanesi	25	9,5		
	Eğt. Ve Arş. Hastanesi	165	62,7		
	Üniversite Hastanesi	73	27,8		
Toplam		263	100,00		

^aOrtalama, ^bStandart Sapma, ^cMinimum, ^dMaksimum ^eYirmibeşinci Yüzdelik, ^fYetmişbeşinci Yüzdelik,

¹Lisans ve Altı (Lisans, Önlisans, Lise)

²Lisansüstü (Prof. Dr., Doç. Dr., Yrd. Doç. Dr., Uz. Dr., Doktora, Yüksek Lisans)

Katılımcılar yaş açısından değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğun (%57,7) 40 yaş ve üzeri katılımcılardan oluştuğu, yine katılımcıların yarısından çoğunun erkek (%56,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim/akademik durumu incelendiğinde katılımcıların yaklaşık üçte birinin lisansüstü eğitime/akademik unvana sahip olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitime/akademik unvana sahip katılımcıların yaklaşık yarısının da (41 kişi) başhekim yardımcılardan oluştuğu görülmektedir. Çalışanlar bulundukları yönetsel pozisyon açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların yarısından fazlasını (%58,9) birim sorumluları oluştururken, yaklaşık dörtte birini (%25,5) müdür yardımcıları (üniversitelerde hastane müdürü ve hastane müdür yardımcıları) ve yaklaşık altıda birini (%15,6) ise başhekim yardımcıları oluşturmaktadır.

Çalışma süresine ilişkin veriler incelendiğinde bu verilerin sağa çarpık olduğundan ortalama ve ortanca değerleri birlikte verilmiştir. Çalışma süresi ortanca değeri 4 yılın biraz üzerindedir. Bu nedenle çalışanlar çalışma süresi açısından 2 grupta (dört yıldan az çalışanlar

ile dört yıl ve üzeri çalışanlar) değerlendirilmiştir. Buna göre dört yıl ve üzeri çalışanlar toplam katılımcıların yarısından fazlasını (%54,75) oluşturmaktadır.

Katılımcıların görev yaptıkları hastaneler, hastanelerin türü açısından üç gruba ayrılmıştır. Bu gruplandırmaya göre katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%62,7) eğitim ve araştırma hastanelerinde, yaklaşık dörtte biri (%27,8) üniversite hastanelerinde, yaklaşık onda biri de (%9,5) devlet hastanelerinde çalışmaktadır. Bu farklılık üniversite hastanelerinin sayıca az olmalarından, devlet hastanelerinin ise diğer hastanelere (eğitim ve araştırma, üniversite) göre daha küçük olmalarına bağlı olarak idari pozisyonların az olmasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcılar anket formunda yöneticilerini değerlendirdikleri için katılımcılara kendi yöneticileriyle ilgili sorular da sorulmuştur. Katılımcıların yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Katılımcıların Yöneticilerine İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

Değişkenler	Kategoriler	n	%	Ort. ^a ± SS ^b (Min. ^c – Max. ^d)	Ortanca (25. ^e – 75. ^f)
Yönetimsel Pozisyonu	Müdür Yardımcısı	65	24,7		
	Başhekim Yardımcısı	38	14,4		
	Müdür	70	26,6		
	Başhekim	90	34,2		
Cinsiyeti	Kadın	61	23,2		
	Erkek	202	76,8		
Birlikte Çalışma Süresi	İki Yıldan Az	163	62,0	24,84± 21,34 ay	18 ay
	İki Yıl Ve Üzeri	100	38,0	(6 ay – 156 ay)	(10ay-32ay)
Toplam		263	100,00		

^aOrtalama, ^bStandart sapma, ^cMinimum, ^dMaksimum, ^eYirmibeşinci Yüzdelik, ^fYetmişbeşinci Yüzdelik,

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların değerlendirdiği yöneticilerin yaklaşık üçte birinin (%34,2) başhekim, yaklaşık dörtte birinin (%26,6) müdür, yaklaşık dörtte birinin (%24,7) müdür yardımcısı, altıda birinin (%14,4) ise başhekim yardımcısı olduğu gözlenmiştir. Buna göre katılımcıların iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğu yönetici başhekimler iken, en az etkileşimde bulundukları yöneticiler ise başhekim yardımcılardır. Katılımcıların değerlendirdiği yöneticilerinin yaklaşık dörtte üçü (%76,8) erkektir. Yöneticisiyle birlikte çalışma süresi değerlendirildiğinde yaklaşık üçte ikisinin yöneticisiyle iki yıldan az bir süre çalıştığı görülmektedir. Yöneticisiyle birlikte çalışma süresine ilişkin veriler incelendiğinde bu verilerin sağa çarpık olduğu gözlemlenmiştir. Birlikte çalışma süresinin ortanca değeri ise

bir buçuk yıldır. Buna göre yöneticilerin veya çalışanların çok uzun süreler aynı pozisyonda çalışmadıkları söylenebilir. Tablo 22'deki değişkenler dışında katılımcılara yöneticilerinin akademik/eğitim durumu da sorulmuştur. Ancak bu sorunun büyük ölçüde boş bırakıldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, katılımcıların değerlendirdikleri yöneticiler akademik/eğitim durumuna göre değerlendirilememiştir.

5.1.2. Araştırmada Elde Edilen Verilerin Dağılımına İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezleri test edilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler incelenmiştir (Tablo 23). İlk olarak ana boyut ve alt boyutlara ilişkin ortalamalara yer verilmiştir. Bu verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı saçılım grafiği, histogram ve kutu-çizgi grafiği ile incelenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda verilerin normal dağılıma yakın olduğu görülmüştür. Verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Bu teste göre veriler normal dağılım göstermemektedir ($p < 0,01$). Ancak büyük örneklerde, bu değerlerin anlamlı çıkması tolere edilebilmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı, çarpıklık ve basıklık ölçülerine göre de değerlendirilmiştir. Çarpıklık ve basıklık ölçüleri, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesinde sıklıkla başvuru olan bir yöntemdir. Bununla birlikte normal dağılımı belirlemede başvuru olan çarpıklık ve basıklık kabul sınırları için farklı görüşler bulunmaktadır. Büyüköztürk (2013)'e göre genel olarak +1 ile -1 arasındaki çarpıklık ve basıklık ölçüsüne sahip verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (s.40). George ve Mallery (2016)'e göre bu değerlerin +2,0 ile -2,0 aralığında olması normal dağılım için yeterli kabul edilebilir (s.114).

Tablo 23: Ölçekler ve Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar ve Alt Boyutlar	n	Ortalama	SS ¹	Ortanca	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	263	2,85	0,78	2,95	-0,964	0,708
İdealize Etki-Atfedilen	263	3,01	0,89	3,00	-0,962	0,582
İdealize Etki-Davranış	263	2,84	0,87	3,00	-0,868	0,467
İlham Veren Güdüleme	263	2,74	0,86	3,00	-0,744	0,243
Entelektüel Uyarım	263	2,89	0,87	3,00	-0,834	0,321
Bireysel Destek	263	2,76	0,92	3,00	-0,915	0,543
Otantik Liderlik	263	2,82	0,78	2,94	-0,961	0,936
İlişkilerde Şeffaflık	263	2,93	0,80	3,00	-0,956	0,923
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	263	2,77	0,85	2,81	-0,805	0,538
Dengeli Davranış/Değerlendirme	263	2,81	0,90	3,00	-0,971	0,830
Öz-Farkındalık	263	2,75	0,88	3,00	-0,820	0,542
Yenilikçilik İklimi	263	3,60	1,46	3,92	-0,562	-0,526
Yenilikçi İş Davranışı	263	3,06	0,60	3,11	-0,641	0,718
Fikir Üretme	263	3,16	0,60	3,00	-0,540	0,258
Fikri Yayma	263	3,01	0,69	3,00	-0,441	-0,072
Fikri Harekete Geçirme	263	3,01	0,74	3,00	-1,006	1,816

¹Standart sapma

Katılımcıların anket sorularına vermiş oldukları cevaplar dört ana boyut ve oniki alt boyutta değerlendirilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği beş alt boyutta, Otantik Liderlik Ölçeği dört alt boyutta, Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği üç alt boyutta, Yenilikçilik İklimi Ölçeği ise tek boyutta değerlendirilmiştir. Bu ölçeklerin her biri orijinalindeki şekliyle puanlandırılmıştır. Bu araştırmada da yenilikçilik iklimi ölçeği puanları “0” ile “6” aralığında (0=kesinlikle katılmıyorum, 6=kesinlikle katılıyorum) değerlendirilirken, diğer üç ölçek ise “0” ile “4” aralığında (0=hiçbir zaman, 4=neredeyse her zaman) değerlendirilmiştir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları bakımından ortalamasının en yüksek olduğu alt boyut ‘idealize etki-atfedilen’ boyutu ($3,01 \pm 0,78$) iken, ortalaması en düşük alt boyut ‘ilham veren güdüleme’ boyutudur ($2,74 \pm 0,86$). Yöneticilerin otantik liderlik puanları bakımından en yüksek ortalamaya sahip oldukları alt boyut ‘ilişkilerde şeffaflık’ boyutu ($2,93 \pm 0,80$) iken, ortalaması en düşük alt boyut ‘öz-farkındalık’ alt boyutudur ($2,75 \pm 0,88$). Yenilikçi iş davranışı bakımından ortalaması en yüksek alt boyut ‘fikir üretme’ alt boyutu ($3,16 \pm 0,60$)

iken diğer iki boyutun (fikri yayma ve fikri harekete geçirme) puan ortalamaları ise eşittir ($3,01 \pm 0,69$; $3,01 \pm 0,74$).

Tablo 23'te de yer alan dört ölçeğe ilişkin çarpıklık ve basıklık ölçüleri +1 ile -1 arasında değişmektedir. Buna göre ölçeklerin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir. Ölçeklerin alt boyutları incelendiğinde ise bir alt boyut (fikri harekete geçirme) hariç, diğer alt boyutların çarpıklık ve basıklık ölçüleri +1 ve -1 arasındadır. Dolayısıyla bu alt boyutların da normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Fikri harekete geçirme alt boyutunun çarpıklık ve basıklık ölçüleri +2 ile -2 arasında olduğu için bu alt boyuttaki verilerin de normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

5.2. ÖLÇEKLER VE ÖLÇEKLERİN ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada kullanılan dört ölçeğin ve oniki alt boyutun birbirleriyle olan ilişki düzeyleri incelenmiştir. İlişkilerin büyüklüğü incelendiğinde korelasyon katsayıları 0,00 ile 0,19 arasında ise ilişki yok ya da önemsizlenecek düzeyde ilişki, 0,20 ile 0,39 arasında ise zayıf ya da düşük ilişki, 0,40 ile 0,69 arasında ise orta düzeyde ilişki, 0,70 ile 0,89 arasında ise yüksek (güçlü) ilişki ve 0,90 ile 1,00 arasında ise çok yüksek ilişki olduğu anlamına gelir. Özellikle gözlem sayısı arttıkça oldukça düşük korelasyon katsayıları da anlamlı hale gelmektedir (Alpar, 2012, s. 338). Boyutlar ve alt boyutlar arasındaki korelasyonlar Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyonlar İle Anlamlılık Düzeyleri

Boyutlar ve Alt Boyutlar	No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Dönüşümcü Liderlik	1	1,000															
Otantik Liderlik	2	,883	1,000														
Yenilikçilik İklimi	3	,547	,534	1,000													
Yenilikçi İş Davranışı	4	,382	,428	,428	1,000												
İdealize Etki-Atfedilen	5	,888	,789	,492	,309	1,000											
İdealize Etki-Davranış	6	,879	,747	,491	,348	,732	1,000										
İlham Veren Güdüleme	7	,870	,737	,499	,356	,686	,739	1,000									
Entelektüel Uyarım	8	,906	,824	,504	,320	,757	,727	,739	1,000								
Bireysel Destek	9	,902	,825	,449	,364	,767	,716	,710	,807	1,000							
İlişkilerde Şeffaflık	10	,780	,898	,469	,338	,720	,664	,621	,719	,739	1,000						
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	11	,778	,885	,542	,364	,719	,673	,634	,731	,699	,742	1,000					
Dengeli Davranış/Değerlendirme	12	,828	,935	,502	,412	,736	,702	,705	,766	,770	,796	,750	1,000				
Öz-Farkındalık	13	,821	,915	,428	,436	,695	,673	,713	,777	,787	,744	,728	,843	1,000			
Fikir Üretme	14	,268	,329	,244	,842	,197	,229	,267	,220	,276	,287	,229	,337	,338	1,000		
Fikri Yayma	15	,395	,433	,455	,878	,334	,382	,360	,331	,350	,365	,410	,383	,414	,593	1,000	
Fikri Harekete Geçirme	16	,336	,363	,412	,912	,275	,299	,306	,286	,328	,244	,312	,363	,391	,668	,707	1,000

Bütün korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçek puanları arasındaki korelasyonlar incelendiğinde dört ölçek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. Ölçekler arasındaki en yüksek ilişki dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasındadır ($r=0,883$). En düşük ilişki ise dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındadır ($r=0,382$).

Bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde alt boyutlar arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ($p<0,01$) olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki dengeli davranış/değerlendirme alt boyutu ile öz-farkındalık alt boyutu arasındadır ($r=0,843$). En düşük ilişki ise idealize etki-atfedilen boyutu ile fikir üretme alt boyutu arasındadır ($r= 0,197$).

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde beş alt boyut arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönlü ilişki bulunmakta ve bu alt boyutlar arasındaki korelasyonlar 0,686 ile 0,807 arasında değişmektedir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişki entelektüel uyarım alt boyutu ile bireysel destek alt boyutu arasında iken en düşük ilişki idealize etki-atfedilen alt boyutu ile ilham veren güdüleme alt boyutu arasındadır.

Otantik Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise dört alt boyut arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönlü ilişki bulunmakta ve bu alt boyutlar arasındaki korelasyonlar 0,728 ile 0,843 arasında değişmektedir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişki öz farkındalık alt boyutu ile dengeli davranış/değerlendirme alt boyutu arasında iken en düşük ilişki öz farkındalık alt boyutu ile içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutu arasındadır.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde üç alt boyut arasında anlamlı ($p<0,01$) ve pozitif yönlü ilişki bulunmakta ve bu alt boyutlar arasındaki korelasyonlar 0,593 ile 0,707 arasında değişmektedir. Bu alt boyutlar arasındaki en yüksek ilişki fikri yayma alt boyutu ile fikri harekete geçirme alt boyutu arasında iken en düşük ilişki fikir üretme alt boyutu ile fikri yayma alt boyutu arasındadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanları ile Otantik Liderlik Ölçeği puanları arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Otantik Liderlik Ölçeği araştırmanın modeline hem birlikte ve hem de ayrı ayrı dâhil edilerek analiz edilmiştir.

5.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde sağlık yöneticilerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerinin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi, yapısal eşitlik modeli ile (Sutructural Equation Modeling, SEM) incelenmiştir. Yapısal eşitlik modelleri neden sonuç ilişkisinin incelenmek istediği tüm alanlarda kullanılabilecek bir yöntem bütünüdür (Alpar, 2013, s. 791). Yol analizinde, dışsal (exogenous) değişkenlerin içsel (endogenous) değişkenlere olan kısmi etkisi, standardize edilmiş regresyon katsayılarıyla gösterilir. Literatürde dışsal değişken için bağımsız değişken, içsel değişken için ise bağımlı değişken ifadeleri kullanılmaktadır. Yol analizinde, belirli bir yol modelindeki değişkenlerin tanımlanan ilişkilerine bağlı olarak bir ya da birden fazla çoklu regresyon kullanılır (Çokluk vd., 2016, s. 333). Çoklu regresyon çözümlerinde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrudan etkisi incelenirken, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkileri dikkate alınmaz (Alpar, 2013, s. 792). Yapısal eşitlik modelleri bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkilerini ortaya çıkarmaya imkân tanır.

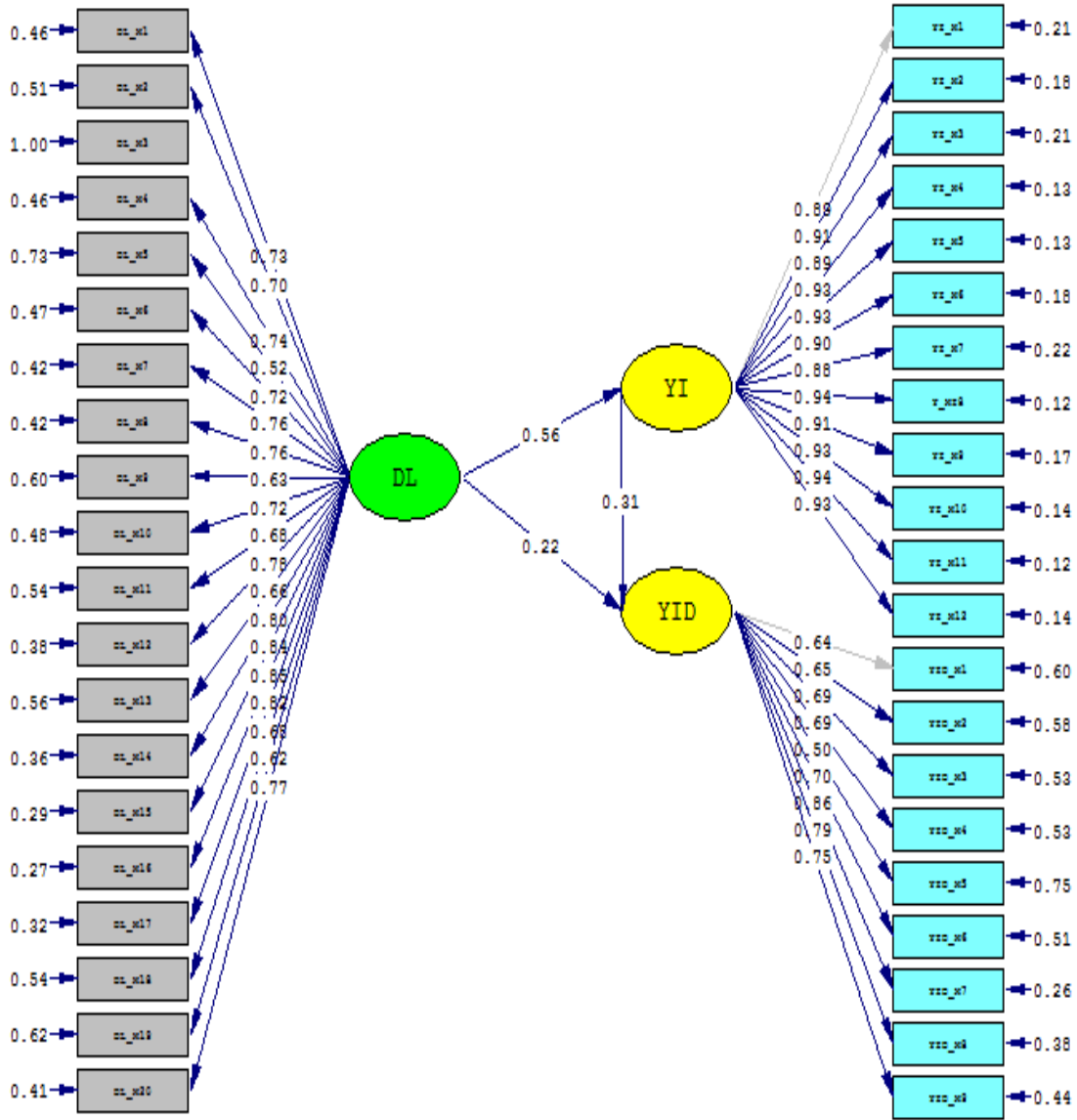
Yapısal eşitlik modelinde oluşturulacak yol analizi doğrulayıcı bir mantık üzerine kurulu olduğundan bu model kuramsal bilgi başta olmak üzere, araştırmalara ve araştırmacının deneyimine dayanmalıdır (Çokluk vd., 2016, ss. 334-335). Bu araştırmada literatürdeki bilgilere dayalı olarak dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik dışsal değişken (bağımsız), yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı ise içsel (bağımlı) değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıca yenilikçilik iklimi dönüşümcü ve otantik liderlik açısından bağımlı değişken, yenilikçi iş davranışı açısından bağımsız değişken konumundadır. Diğer bir deyişle bu çalışmada yenilikçilik iklimi modelde aracı değişken konumundadır.

Gizil değişkenlerle yol analizi yapılacağı zaman, analize başlamadan önce yol modelinde tanımlanan her bir ölçme modelinin doğrulanıp doğrulanmadığının ayrı ayrı test edilmesi gerekir (Çokluk vd., 2016, ss. 338-339). Bu nedenle araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerlilikleri ölçme modelleri ile doğrulanmıştır. Ölçme modelindeki gözlenen değişkenler ölçme aracına ait maddeler olabileceği gibi, faktör toplam puanları da olabilir (Çokluk vd., 2016, ss. 338-339). Bu çalışmada temel olarak ölçme modelindeki gözlenen değişkenler ölçme aracına ait maddelerden oluşturularak analiz edilmiş daha sonra ise faktör toplam puanları dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Yol modeli iki farklı şekilde oluşturulmuştur. Bunlardan birincisinde her bir liderlik türünün yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkileri ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Daha sonra her iki liderlik türü modele birlikte konularak her bir liderlik türünün yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkileri karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak dönüştürücü liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi incelenmiştir.

5.3.1. Dönüştürücü Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi

Dönüştürücü liderliğin hem yenilikçilik iklimine hem de yenilikçi iş davranışına etkilerinin olabileceği, ayrıca yenilikçilik ikliminin de yenilikçi iş davranışını etkileyebileceği gereç ve yöntem bölümünde kuramsal olarak açıklanmıştı. Buna göre oluşturulan modelde üç gizil değişken yer almaktadır. Bunlardan dönüştürücü liderlik exojen değişken (bağımsız), yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı ise endojen değişken (bağımlı) olarak modele konulmuştur. Bu model Şekil 12’de gösterilmiştir.



DL (Dönüşümcü Liderlik), YI (Yenilikçilik İklimi), YID (Yenilikçi İş Davranışı)

Şekil 12: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 12’de kurulmuş olan yapısal eşitlik modelinin uyumlu bir model olup olmadığı RMSEA ve χ^2/SD değeri ile incelenmiştir. Bu modele ilişkin hem RMSEA değeri (0,069) hem de χ^2/SD değeri (1.839,75/777=2,37) iyi bir düzeydedir. Daha önce de belirtildiği gibi, RMSEA değerinin 0,08’in altında olması iyi bir uyumun, χ^2/SD değerinin 3’ün altında olması ise mükemmel uyumun göstergesidir.

Şekil 12’deki değişkenler arasındaki oklar üzerinde gösterilen katsayılar standartlaştırılmış regresyon katsayılarıdır. Elde edilen standartlaşmış regresyon denklemi, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tümü standartlaştıktan sonra elde edildiği için regresyon sabitini içermez. Bu nedenle bağımsız değişkende meydana gelen bir

standart sapmalık bir değişim olduğunda bağımlı değişkende kaç standart sapmalık bir değişim olduğunu ifade eder (Alpar, 2013, s. 793). Bu katsayılara ilişkin t değerlerinin anlamlı olması gerekir. Daha önce de belirtildiği üzere katsayılara ilişkin t değerleri 1,96'yı aşarsa 0,05 düzeyinde, 2,56'yı aşarsa 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu katsayılara ilişkin t değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Düzeyleri

Yol	Regresyon Katsayısı	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,56	9,25	p<0,01
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçi İş Davranışı	0,22	2,88	p<0,01
Yenilikçilik İklimi → Yenilikçi İş Davranışı	0,31	4,10	p<0,01

Tablo 25'te görüldüğü üzere tüm regresyon katsayıları '0,01' düzeyinde anlamlıdır. Yani model üzerinde gösterilen tüm etkiler model tarafından doğrulanmıştır.

Path diyagramında içsel değişkenin (bağımlı) birden fazla dışsal (bağımsız) değişkenle olan ilişkileri hesaplanırken, doğrudan etkiler toplanarak, dolaylı etkiler ise yol (regresyon) katsayılarının birbirleriyle çarpımı yoluyla elde edilir (Çokluk vd., 2016, s. 334). Buna göre modeldeki doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
YID ¹	DL ²	0,22	0,56 x 0,31=0,17	0,39
	YI ³	0,31	-	0,31

¹Yenilikçi iş davranışı, ²Dönüşümcü liderlik, ³Yenilikçilik iklimi

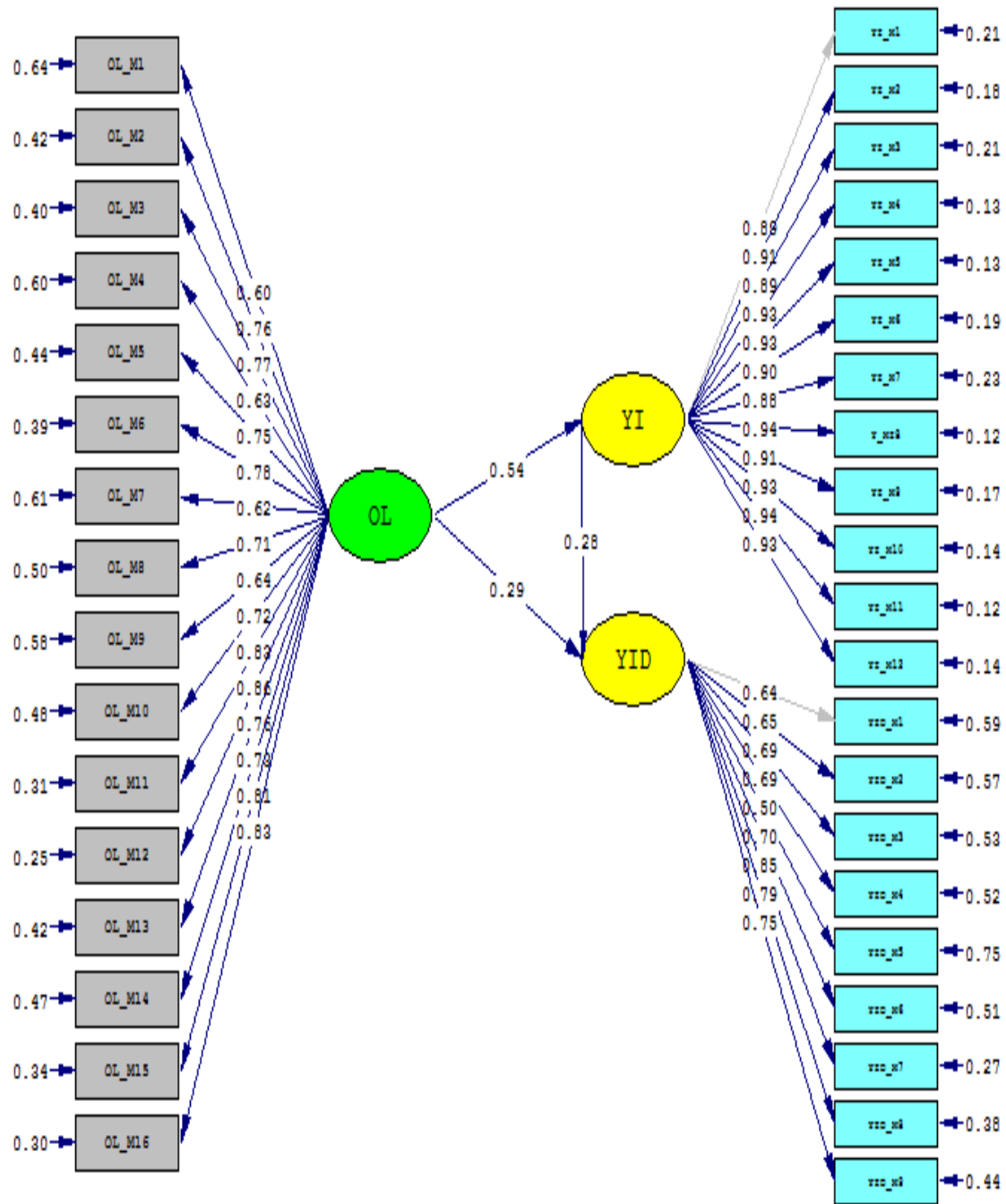
Modele başlangıçta bağımlı değişken olarak konulan yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı açısından bağımsız değişken konumundadır. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi, yenilikçilik ikliminin ise doğrudan etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlikte (DL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,39 standart sapmalık artışa neden olurken, yenilikçilik ikliminde (YI) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,31 birimlik artışa neden olmaktadır. Dönüşümcü liderliğin

yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam nedensel etkisinin yenilikçilik iklimine göre daha büyük olduğu görülmektedir.

5.3.2. Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi

Otantik liderliğin hem yenilikçilik iklimine hem de yenilikçi iş davranışına etkilerinin olabileceği, ayrıca yenilikçilik ikliminin de yenilikçi iş davranışını etkileyebileceği gereç ve yöntem bölümünde kuramsal olarak açıklanmıştı. Buna göre oluşturulan model Şekil 13'te gösterilmiştir.





OL (Otantik Liderlik), YI (Yenilikçilik İklimi), YID (Yenilikçi İş Davranışı)

Şekil 13: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 13'te kurulmuş olan yapısal eşitlik modelinin uyumlu bir model olup olmadığı RMSEA ve χ^2/SD değeri ile incelenmiştir. Bu modele ilişkin hem RMSEA değeri (0,073) hem de χ^2/SD değeri (1.508,19/626= 2,41) iyi bir düzeydedir. Daha önce de belirtildiği gibi, RMSEA değerinin 0,08'in altında olması iyi bir uyumun, χ^2/SD değerinin 3'ün altında olması ise mükemmel uyumun göstergesidir.

Şekil 13'te gösterilen standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ilişkin ilişkin t değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

Yol	Regresyon Katsayısı	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Otantik Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,54	8,78	p<0,01
Otantik Liderlik → Yenilikçilik İş Davranışı	0,29	3,86	p<0,01
Yenilikçilik İklimi → Yenilikçilik İş Davranışı	0,28	3,83	p<0,01

Tablo 27'de görüldüğü üzere tüm regresyon katsayıları 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bu nedenle model üzerinde gösterilen tüm etkilerin model tarafından doğrulandığı söylenebilir. Modeldeki doğrudan ve dolaylı etkiler Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28: Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi

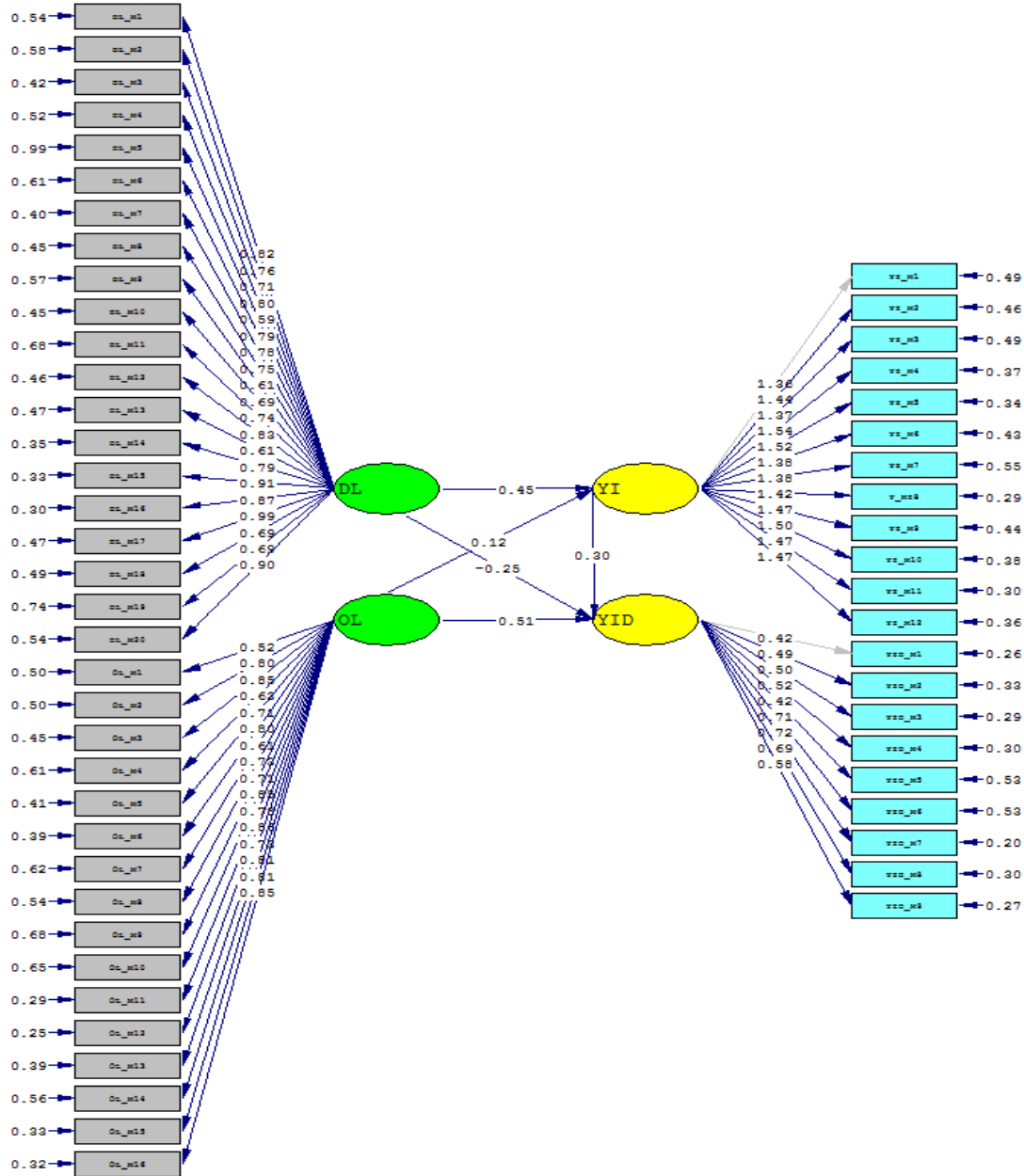
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
YID ¹	OL ²	0,29	0,54 x 0,28=0,15	0,44
	YI ³	0,28	-	0,28

¹Yenilikçi iş davranışı, ²Otantik liderlik, ³Yenilikçilik iklimi

Modele başlangıçta bağımlı değişken olarak konulan yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı açısından bağımsız değişken konumundadır. Bu nedenle otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi, yenilikçilik ikliminin ise doğrudan etkisi bulunmaktadır. Otantik liderlikte (OL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,44 standart sapmalık artışa neden olurken, yenilikçilik ikliminde (YI) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,28 birimlik artışa neden olmaktadır. Otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam nedensel etkisinin yenilikçilik iklimine göre daha büyük olduğu görülmektedir.

5.3.3. Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi

Yukarıda birbirinden bağımsız olarak modele konulan dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik liderlik modele birlikte konularak analiz edilmiştir. Oluşturulmuş olan model Şekil 14’te gösterilmiştir.



DL (Dönüşümcü Liderlik), OL (Otantik Liderlik), YI (Yenilikçilik İklimi), YID (Yenilikçi İş Davranışı)

Şekil 14: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 14’te kurulmuş olan yapısal eşitlik modelinin uyumlu bir model olup olmadığı RMSEA ve χ^2/SD değeri ile incelenmiştir. Bu modele ilişkin hem RMSEA değeri

(0,065) hem de χ^2/SD değeri (3.238,71/1.533= 2,11) iyi bir düzeydedir. Daha önce de belirtildiği gibi, RMSEA değerinin 0,08'in altında olması iyi bir uyumun, χ^2/SD değerinin 3'ün altında olması ise mükemmel uyumun göstergesidir.

Şekil 14'te gösterilen standartlaştırılmış regresyon katsayılarına ilişkin t değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)

Yol	Regresyon Katsayısı	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,45	2,58	p<0,01
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçilik İş Davranışı	-0,25	-1,29	p>0,05
Otantik Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,12	0,70	p>0,05
Otantik Liderlik → Yenilikçilik İş Davranışı	0,51	2,60	p<0,01
Yenilikçilik İklimi → Yenilikçilik İş Davranışı	0,30	4,04	p<0,01

Tablo 29 incelendiğinde beş regresyon katsayısından üçünün anlamlı olduğu, ikisinin ise anlamlı olmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik birlikte modele konulduğunda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi, otantik liderliğin ise yenilikçilik iklimi üzerindeki etkisi anlamını yitirmektedir. Ancak dönüşümcü liderliğin yenilikçilik iklimi üzerindeki etkisi, otantik liderliğin ise yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri Tablo 30'da gösterilmiştir.

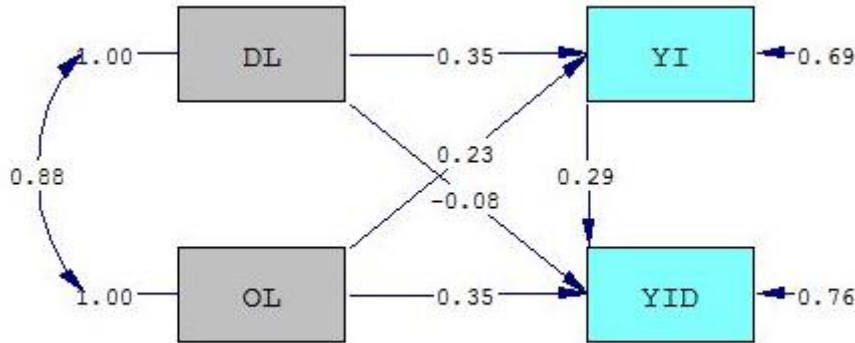
Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi (Gözlenen Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
YID ¹	DL ²	-	0,45 x 0,30=0,14	0,14
	OL ³	0,51	-	0,51
	YI ⁴	0,30	-	0,30

¹Yenilikçi iş davranışı, ²Dönüşümcü liderlik ³Otantik liderlik ⁴Yenilikçilik iklimi

Tablo 30 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde dolaylı etkisi, otantik liderlik ile yenilikçilik ikliminin ise yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlikte (DL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,14 standart sapmalık artışa neden olurken, otantik liderlikte (OL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,51 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Ayrıca yenilikçilik ikliminde (YI) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,30 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam nedensel etkisinin dönüşümcü liderliğe ve yenilikçilik iklimine göre daha büyük olduğu görülmektedir.

Yukarıda belirtildiği üzere dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,883$). Bu ilişkinin modelde tanımlanabilmesi için faktör toplam puanları dikkate alınarak yeniden model oluşturulmuştur. Böylece model tarafından dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında önerilen ilişki doğrulanarak model tekrar çalıştırılmıştır. Gözlenen değişkenlere ilişkin etkiler ve ilişkiler Şekil 15'te gösterilmiştir.



DL (Dönüşümcü Liderlik), OL (Otantik Liderlik), YI (Yenilikçilik İklimi), YID (Yenilikçi İş Davranışı)

Şekil 15: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Path Diyagramı

Şekil 15'te yer alan regresyon katsayılarına ilişkin t değerleri ve anlamlılık düzeyleri Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Yol Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri (Gizil Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)

Yol	Regresyon Katsayıları	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,35	3,15	p<0,01
Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçi İş Davranışı	-0,08	-0,69	p>0,05
Otantik Liderlik → Yenilikçilik İklimi	0,23	2,09	p<0,05
Otantik Liderlik → Yenilikçi İş Davranışı	0,35	2,98	p<0,01
Yenilikçilik İklimi → Yenilikçi İş Davranışı	0,29	4,43	p<0,01

Tablo 31 incelendiğinde beş regresyon katsayısından üçünün 0,01 düzeyinde, birinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu, bir katsayının ise anlamlı olmadığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında ilişki kurulduğunda otantik liderliğin yenilikçilik üzerindeki etkisi anlamlı hale gelmektedir (t= 2,09; p<0,05). Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Etkilerin Gösterimi (Gizil Değişkenlerle Oluşturulmuş Model)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Toplam Etki
	DL ²	-	0,35 x 0,29=0,10	0,10
YID ¹	OL ³	0,35	0,23 x 0,29= 0,07	0,42
	YI ⁴	0,29	-	0,29

¹Yenilikçi İş Davranışı, ²Dönüşümcü Liderlik, ³Otantik Liderlik, ⁴Yenilikçilik İklimi

Tablo 32 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisinin bulunmadığı görülmekle birlikte yenilikçi iş davranışı üzerinde dolaylı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Çünkü dönüşümcü liderliğin yenilikçilik iklimi üzerindeki etkisi, yenilikçilik ikliminin de yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi anlamlıdır (Şekil 15 ve Tablo 31). Başka bir deyişle dönüşümcü liderlikte meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçilik ikliminde 0,35 standart sapmalık artışa, yenilikçilik ikliminde meydana gelen bir standart sapmalık artış ise yenilikçi iş davranışında 0,29 birimlik artışa neden olmaktadır.

Otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi, yenilikçilik ikliminin ise yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlikte (DL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,10 standart sapmalık artışa neden olurken, Otantik liderlikte (OL) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,42 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Ayrıca yenilikçilik ikliminde (YI) meydana gelen bir standart sapmalık artış yenilikçi iş davranışında (YID) 0,29 standart sapmalık artışa neden olmaktadır. Otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam nedensel etkisinin dönüşümcü liderliğe ve yenilikçilik iklimine göre daha büyük olduğu görülmektedir.

5.3.4. Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu bölümde, sosyo-demografik değişkenlere göre belirlenmiş gruplar arasında, ölçek ve alt boyut puanları bakımından fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz edilecek sosyo-demografik değişkenler; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim/akademik durumu, idari pozisyonu, bulunduğu görevde çalışma süresi, görev yapılan hastanenin türü ile katılımcının yöneticisinin yönetsel pozisyonu, cinsiyeti ve yöneticiyle birlikte çalışma süresi değişkenleridir.

Bu bölümde, ilk olarak analiz edilecek olan yaş değişkeni iki kategoriye (kırk yaş ve altı ile kırk yaş üstü) ayrılarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların yöneticilerin dönüşümcü ve otantik liderlik puanları ile bu ölçeklerin alt boyut puanlarının katılımcının yaş gruplarına (kırk yaş ve altı ile kırk yaş üstü) göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	≤ 40 yaş	114	2,96	0,68	2,139	0,033
	> 40 yaş	149	2,76	0,84		
İdealize Etki-Atfedilen	≤ 40 yaş	114	3,11	0,80	1,544	0,124
	> 40 yaş	149	2,94	0,94		
İdealize Etki-Davranış	≤ 40 yaş	114	2,98	0,77	2,268	0,024
	> 40 yaş	149	2,74	0,92		
İlham Veren Güdüleme	≤ 40 yaş	114	2,79	0,75	0,870	0,385
	> 40 yaş	149	2,70	0,93		
Entelektüel Uyarım	≤ 40 yaş	114	3,02	0,77	2,171	0,031
	> 40 yaş	149	2,79	0,93		
Bireysel Destek	≤ 40 yaş	114	2,92	0,82	2,491	0,013
	> 40 yaş	149	2,64	0,97		
Otantik Liderlik	≤ 40 yaş	114	2,91	0,68	1,715	0,087
	> 40 yaş	149	2,75	0,84		
İlişkilerde Şeffaflık	≤ 40 yaş	114	2,99	0,73	1,042	0,298
	> 40 yaş	149	2,89	0,85		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	≤ 40 yaş	114	2,87	0,77	1,684	0,093
	> 40 yaş	149	2,69	0,90		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	≤ 40 yaş	114	2,91	0,78	1,562	0,119
	> 40 yaş	149	2,74	0,99		
Öz-Farkındalık	≤ 40 yaş	114	2,86	0,78	1,831	0,068
	> 40 yaş	149	2,67	0,95		
Yenilikçilik İklimi	≤ 40 yaş	114	3,56	1,44	-0,318	0,751
	> 40 yaş	149	3,62	1,47		
Yenilikçi İş Davranışı	≤ 40 yaş	114	3,03	0,54	-0,739	0,461
	> 40 yaş	149	3,08	0,64		
Fikir Üretme	≤ 40 yaş	114	3,13	0,54	-0,632	0,528
	> 40 yaş	149	3,18	0,65		
Fikri Yayma	≤ 40 yaş	114	2,95	0,66	-1,333	0,184
	> 40 yaş	149	3,06	0,71		
Fikri Hayata Geçirme	≤ 40 yaş	114	3,00	0,65	-0,044	0,965
	> 40 yaş	149	3,01	0,81		

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 33 incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanı bakımından kırk yaş ve altı grubun puan ortalamasının kırk yaş üstü grubun puan ortalamasına göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($t=2,139$; $p<0,05$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde idealize etki-

davranış ($t=2,268$; $p<0,05$), entelektüel uyarım ($t=2,171$; $p<0,05$) ve bireysel destek ($t=2,491$; $p<0,05$) alt boyutlarında yaş değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ve bu üç boyutta da kırk yaş ve altı grubun puan ortalamaları kırk yaş üstü grubun puan ortalamasına göre daha yüksektir.

Otantik Liderlik Ölçeği ile otantik Liderlik Ölçeği'nin alt boyutlarında kırk yaş ve altı grubun puan ortalaması kırk yaş ve üstünün puan ortalamasına göre yüksek olmakla birlikte aradaki fark anlamlı değildir ($p>0,05$). Diğer taraftan, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği ile Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin alt boyutlarında kırk yaş ve altı grubun puan ortalamaları kırk yaş üstü grubun puan ortalamasına göre daha düşük olmakla birlikte aradaki bu farklılık da istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0,05$).

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 34'te gösterilmiştir.

Tablo 34: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	115	2,68	0,84	3,180	0,002
	Erkek	148	2,98	0,71		
İdealize Etki-Atfedilen	Kadın	115	2,87	0,99	2,205	0,028
	Erkek	148	3,12	0,79		
İdealize Etki-Davranış	Kadın	115	2,65	0,88	3,294	0,001
	Erkek	148	2,99	0,82		
İlham Verem Güdüleme	Kadın	115	2,52	0,87	3,796	0,000
	Erkek	148	2,92	0,81		
Entelektüel Uyarım	Kadın	115	2,73	0,90	2,631	0,009
	Erkek	148	3,01	0,82		
Bireysel Destek	Kadın	115	2,62	1,00	2,135	0,034
	Erkek	148	2,87	0,83		
Otantik Liderlik	Kadın	115	2,66	0,83	2,936	0,004
	Erkek	148	2,94	0,72		
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	115	2,80	0,84	2,466	0,014
	Erkek	148	3,04	0,75		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	115	2,60	0,94	2,857	0,005
	Erkek	148	2,90	0,75		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	Kadın	115	2,64	0,94	2,675	0,008
	Erkek	148	2,94	0,86		
Öz-Farkındalık	Kadın	115	2,60	0,91	2,558	0,011
	Erkek	148	2,88	0,85		
Yenilikçilik İklimi	Kadın	115	3,31	1,51	2,840	0,005
	Erkek	148	3,82	1,37		
Yenilikçi İş Davranışı	Kadın	115	2,94	0,57	2,939	0,004
	Erkek	148	3,15	0,60		
Fikir Üretme	Kadın	115	3,06	0,53	2,223	0,027
	Erkek	148	3,23	0,65		
Fikri Yayma	Kadın	115	2,89	0,71	2,503	0,013
	Erkek	148	3,11	0,67		
Fikri Hayata Geçirme	Kadın	115	2,85	0,76	2,981	0,003
	Erkek	148	3,13	0,71		

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 34 incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanı bakımından erkek katılımcıların puan ortalamasının kadın katılımcıların puan ortalamasına göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($t=3,180$; $p<0,01$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde; idealize

etki-atfedilen ($t=2,205$; $p<0,05$), idealize etki-davranış ($t=3,294$; $p<0,01$), ilham veren güdüleme ($t=3,796$; $p<0,001$), entelektüel uyarım ($t=2,631$; $p<0,01$) ve bireysel destek ($t= 2,135$; $p<0,05$) olmak üzere Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin tüm alt boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ve tüm alt boyutlarda da erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

Otantik Liderlik Ölçeği puanı bakımından erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamasına göre daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ($2,936$; $p<0,01$). Otantik Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde; ilişkilerde şeffaflık ($2,466$; $p<0,05$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($t=2,857$; $p<0,01$), dengeli davranış/değerlendirme ($t=2,675$; $p<0,01$) ve öz-farkındalık ($t=2,558$; $p<0,05$) olmak üzere Otantik Liderlik Ölçeği'nin tüm alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ve tüm alt boyutlarda da erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği puanı bakımından erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamasına göre daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ($t=2,840$; $p<0,01$).

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği puanı bakımından erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamasına göre daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ($t=2,939$; $p<0,01$). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde; fikir üretme ($2,223$; $p<0,05$), fikri yayma ($t=2,503$; $p<0,05$) ve fikri harekete geçirme ($t=2,981$; $p<0,01$) olmak üzere Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin tüm alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ve tüm alt boyutlarda da erkek katılımcıların puan ortalamaları kadın katılımcıların puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyut puanlarının eğitim durumuna (lisans ve altı ile lisansüstü) göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 35'te gösterilmiştir.

Tablo 35: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans ve Altı	174	2,80	0,78	1,555	0,121
	Lisansüstü	89	2,95	0,77		
İdealize Etki-Atfedilen	Lisans ve Altı	174	2,95	0,89	-1,522	0,129
	Lisansüstü	89	3,13	0,87		
İdealize Etki-Davranış	Lisans ve Altı	174	2,75	0,88	-2,549	0,011
	Lisansüstü	89	3,03	0,81		
İlham Veren Güdüleme	Lisans ve Altı	174	2,71	0,87	-0,818	0,414
	Lisansüstü	89	2,80	0,83		
Entelektüel Uyarım	Lisans ve Altı	174	2,86	0,87	-0,828	0,409
	Lisansüstü	89	2,95	0,87		
Bireysel Destek	Lisans ve Altı	174	2,71	0,93	-1,210	0,227
	Lisansüstü	89	2,86	0,89		
Otantik Liderlik	Lisans ve Altı	174	2,80	0,80	-0,585	0,559
	Lisansüstü	89	2,86	0,75		
İlişkilerde Şeffaflık	Lisans ve Altı	174	2,90	0,80	-0,853	0,394
	Lisansüstü	89	2,99	0,79		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Lisans ve Altı	174	2,71	0,88	-1,644	0,101
	Lisansüstü	89	2,89	0,77		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	Lisans ve Altı	174	2,80	0,91	-0,227	0,821
	Lisansüstü	89	2,83	0,89		
Öz-Farkındalık	Lisans ve Altı	174	2,77	0,90	0,509	0,611
	Lisansüstü	89	2,71	0,86		
Yenilikçilik İklimi	Lisans ve Altı	174	3,46	1,48	-2,200	0,029
	Lisansüstü	89	3,87	1,37		
Yenilikçi İş Davranışı	Lisans ve Altı	174	3,03	0,64	-1,242	0,215
	Lisansüstü	89	3,12	0,51		
Fikir Üretme	Lisans ve Altı	174	3,15	0,65	-0,129	0,897
	Lisansüstü	89	3,16	0,51		
Fikri Yayma	Lisans ve Altı	174	2,97	0,71	-1,479	0,140
	Lisansüstü	89	3,10	0,64		
Fikri Hayata Geçirme	Lisans ve Altı	174	2,96	0,80	-1,527	0,128
	Lisansüstü	89	3,10	0,61		

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 35 incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanı bakımından lisans ve altı düzeyindeki katılımcıların puan ortalamaları ile lisansüstü düzeyindeki katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (t=1,555; p>0,05). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde idealize etki-davranış

boyutunda lisansüstü grubun puan ortalaması, lisans ve altı grubun puan ortalamasından daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır ($t=-2,549$; $p<0,05$). Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin diğer alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Otantik Liderlik Ölçeği puanları bakımından lisans ve altı düzeyindeki katılımcıların puan ortalamaları ile lisansüstü katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,585$; $p>0,05$). Otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde de gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Yenilikçilik İklimi Ölçeği puanları incelendiğinde, lisansüstü düzeyindeki katılımcıların puan ortalamalarının lisans ve altı katılımcıların puan ortalamalarına göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($t=-2,200$; $p<0,05$).

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği puanları bakımından lisans ve altı düzeyindeki katılımcıların puan ortalamaları ile lisansüstü katılımcıların puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-1,242$; $p>0,05$). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin alt boyutları incelendiğinde de gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyut puanlarının yönetim düzeyine (orta düzey yönetici ve alt düzey yönetici) göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 36'da gösterilmiştir.

Tablo 36: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların İdari Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yönetim Düzeyi	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Orta Düzey Yönetici	108	2,99	0,82	2,478	0,014
	Alt Düzey Yönetici	155	2,75	0,74		
İdealize Etki-Atfedilen	Orta Düzey Yönetici	108	3,17	0,89	2,401	0,017
	Alt Düzey Yönetici	155	2,90	0,87		
İdealize Etki-Davranış	Orta Düzey Yönetici	108	3,07	0,82	3,699	0,000
	Alt Düzey Yönetici	155	2,68	0,86		
İlham Veren Güdüleme	Orta Düzey Yönetici	108	2,89	0,89	2,263	0,024
	Alt Düzey Yönetici	155	2,64	0,82		
Entelektüel Uyarım	Orta Düzey Yönetici	108	3,00	0,94	1,800	0,073
	Alt Düzey Yönetici	155	2,81	0,81		
Bireysel Destek	Orta Düzey Yönetici	108	2,83	0,95	0,950	0,343
	Alt Düzey Yönetici	155	2,72	0,90		
Otantik Liderlik	Orta Düzey Yönetici	108	2,88	0,83	1,05	0,574
	Alt Düzey Yönetici	155	2,77	0,75		
İlişkilerde Şeffaflık	Orta Düzey Yönetici	108	3,00	0,82	1,169	0,243
	Alt Düzey Yönetici	155	2,89	0,78		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Orta Düzey Yönetici	108	2,90	0,83	2,139	0,033
	Alt Düzey Yönetici	155	2,68	0,85		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	Orta Düzey Yönetici	108	2,85	0,96	0,622	0,535
	Alt Düzey Yönetici	155	2,78	0,86		
Öz-Farkındalık	Orta Düzey Yönetici	108	2,76	0,92	0,047	0,963
	Alt Düzey Yönetici	155	2,75	0,86		
Yenilikçilik İklimi	Orta Düzey Yönetici	108	4,06	1,24	4,503	0,09
	Alt Düzey Yönetici	155	3,27	1,51		
Yenilikçi İş Davranışı	Orta Düzey Yönetici	108	3,22	0,45	3,778	0,02
	Alt Düzey Yönetici	155	2,94	0,66		
Fikir Üretme	Orta Düzey Yönetici	108	3,22	0,51	4,660	0,000
	Alt Düzey Yönetici	155	3,11	0,66		
Fikri Yayma	Orta Düzey Yönetici	108	3,23	0,56	1,448	0,149
	Alt Düzey Yönetici	155	2,86	0,74		
Fikri Hayata Geçirme	Orta Düzey Yönetici	108	3,22	0,53	4,266	0,00
	Alt Düzey Yönetici	155	2,86	0,83		

¹Ortalama, ²Standart Sapma

Tablo 36 incelendiğinde tüm boyut ve alt boyutlarda orta düzey yöneticilerin puan ortalamaları, alt düzey yöneticilere göre daha yüksektir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanlarının yöneticilerin yönetim düzeyine göre dağılımı incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt boyutu olan idealize etki-atfedilen, idealize etki-davranış, ilham veren güdüleme alt boyutunda orta düzey yöneticilerin puan ortalaması alt düzey yöneticilerin puan ortalamasına göre daha yüksektir ve bu farklar istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,05$).

Otantik Liderlik Ölçeği'nin ve alt boyutlarının puanları incelendiğinde, bu ölçeğin sadece 'içselleştirilmiş ahlak anlayışı' boyutunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Bu alt boyutta orta düzey yöneticilerin puan ortalaması alt düzey yöneticilerin puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde orta düzey yöneticilerin puan ortalamaları alt düzey yöneticilere göre yüksek olmakla birlikte, bu iki grup arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir ($p<0,01$).

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği ve alt boyutları incelendiğinde, yenilikçi iş davranışı puanlarında, fikir üretme ve fikri harekete geçirme alt boyutlarında orta düzey yöneticilerin puan ortalamaları alt düzey yöneticilere göre anlamlı bir şekilde yüksektir ($p<0,01$).

Başhekim yardımcıları ile müdür yardımcıları orta düzey yönetici kategorisinde yer almakla birlikte, bu iki grubun Bu nedenle dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyutlarındaki puanların yöneticilerin idari pozisyonuna (başhekim yardımcısı, müdür yardımcısı, birim sorumlusu) göre anlamlı fark gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunda, farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek için post-hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığında Tukey HSD; varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığında Welch istatistiği ve Tamhane'nin T2 istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların İdari Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	İdari Pozisyon	n	Ort. ¹	SS. ²	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A Başhekim Yrd.	41	3,06	0,79	3,345	0,037	A-C
	B Müdür Yrd.	67	2,95	0,84			
	C Birim Sorumlusu	155	2,75	0,74			
İdealize Etki-Atfedilen	A Başhekim Yrd.	41	3,18	0,84	2,879	0,058	-
	B Müdür Yrd.	67	3,16	0,93			
	C Birim Sorumlusu	155	2,90	0,87			
İdealize Etki-Davranış	A Başhekim Yrd.	41	3,25	0,77	8,340	0,000	A-C
	B Müdür Yrd.	67	2,97	0,84			
	C Birim Sorumlusu	155	2,68	0,86			
İlham Veren Güdüleme	A Başhekim Yrd.	41	2,97	0,87	2,900	0,570	-
	B Müdür Yrd.	67	2,83	0,91			
	C Birim Sorumlusu	155	2,64	0,82			
Entelektüel Uyarım	A Başhekim Yrd.	41	3,03	0,88	1,648	0,194	-
	B Müdür Yrd.	67	2,99	0,98			
	C Birim Sorumlusu	155	2,81	0,81			
Bireysel Destek	A Başhekim Yrd.	41	2,88	0,92	0,556	0,574	-
	B Müdür Yrd.	67	2,80	0,97			
	C Birim Sorumlusu	155	2,72	0,90			
Otantik Liderlik	A Başhekim Yrd.	41	2,97	0,81	0,995	0,371	-
	B Müdür Yrd.	67	2,82	0,84			
	C Birim Sorumlusu	155	2,77	0,75			
İlişkilerde Şeffaflık	A Başhekim Yrd.	41	3,15	0,75	1,892	0,153	-
	B Müdür Yrd.	67	2,91	0,86			
	C Birim Sorumlusu	155	2,89	0,78			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	A Başhekim Yrd.	41	3,04	0,78	3,106	0,046	A-C
	B Müdür Yrd.	67	2,82	0,86			
	C Birim Sorumlusu	155	2,68	0,85			
Dengeli Davranış/Değerlendirme	A Başhekim Yrd.	41	2,95	0,94	0,603	0,548	-
	B Müdür Yrd.	67	2,79	0,97			
	C Birim Sorumlusu	155	2,78	0,86			
Öz-Farkındalık	A Başhekim Yrd.	41	2,73	0,98	0,043	0,958	-
	B Müdür Yrd.	67	2,78	0,89			
	C Birim Sorumlusu	155	2,75	0,86			
Yenilikçilik İklimi	A Başhekim Yrd.	41	4,21	1,26	10,500	0,000	A-C B-C
	B Müdür Yrd.	67	3,97	1,23			
	C Birim Sorumlusu	155	3,27	1,51			
Yenilikçi İş Davranışı	A Başhekim Yrd.	41	3,19	0,50	7,232	0,001	A-C B-C
	B Müdür Yrd.	67	3,24	0,42			
	C Birim Sorumlusu	155	2,94	0,66			
Fikir Üretme	A Başhekim Yrd.	41	3,20	0,49	0,993	0,372	-
	B Müdür Yrd.	67	3,23	0,53			
	C Birim Sorumlusu	155	3,11	0,66			
Fikri Yayma	A Başhekim Yrd.	41	3,24	0,59	9,553	0,000	A-C B-C
	B Müdür Yrd.	67	3,22	0,54			
	C Birim Sorumlusu	155	2,86	0,74			
Fikri Harekete Geçirme	A Başhekim Yrd.	41	3,15	0,62	8,158	0,000	B-C
	B Müdür Yrd.	67	3,26	0,47			
	C Birim Sorumlusu	155	2,86	0,83			

¹Ortalama, ²Standart Sapma

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanlarının yöneticinin idari pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin alt

boyutu olan idealize etki-davranış alt boyutunda başhekim yardımcılarının puan ortalaması birim sorumlularının puan ortalamasına göre daha yüksektir ve bu farklar istatistiksel açıdan anlamlıdır ($p<0,05$).

Otantik Liderlik Ölçeği'nin ve alt boyutlarının puanları incelendiğinde, bu ölçeğin 'içselleştirilmiş ahlak anlayışı' boyutunda gruplar arasında anlamlı fark vardır ($p<0,05$). Bu alt boyutta başhekim yardımcılarının puan ortalaması birim sorumlularının puan ortalamasına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği puan ortalamaları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Farklılığı yaratan grup birim sorumlularıdır. Birim sorumlularının puan ortalaması hem başhekim yardımcılara göre hem de müdür yardımcılara göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği ve alt boyutları incelendiğinde, yenilikçi iş davranışları puanlarında, fikri yayma ve fikri harekete geçirme alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir ($p<0,01$). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nde ve bu ölçeğin fikri yayma alt boyutunda farklılığı yaratan grup birim sorumlularıdır. Birim sorumlularının puan ortalamaları başhekim yardımcılar ve müdür yardımcılarının puan ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha düşüktür. Fikri harekete geçirme boyutunda da gruplar arasındaki fark anlamlıdır ($p<0,01$). Bu alt boyutta ise birim sorumlularının puan ortalamaları müdür yardımcılarının puan ortalamasına göre daha düşüktür.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışları boyut ve alt boyut puanlarının çalışma süresine (dört yıldan az ile dört yıl ve üzeri) göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Bulunduğu Görevde Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	BGÇS ¹	n	Ort. ²	SS ³	t	p
Dönüşümcü Liderlik	≤ 4 yıl	119	2,82	0,84	-0,604	0,546
	> 4 yıl	144	2,88	0,73		
İdealize Etki-Atfedilen	≤ 4 yıl	119	2,98	0,93	-0,536	0,593
	> 4 yıl	144	3,04	0,85		
İdealize Etki-Davranış	≤ 4 yıl	119	2,84	0,89	0,020	0,984
	> 4 yıl	144	2,84	0,85		
İlham Veren Güdüleme	≤ 4 yıl	119	2,70	0,90	-0,662	0,508
	> 4 yıl	144	2,77	0,82		
Entelektüel Uyarım	≤ 4 yıl	119	2,87	0,93	-0,270	0,787
	> 4 yıl	144	2,90	0,81		
Bireysel Destek	≤ 4 yıl	119	2,69	0,97	-1,202	0,230
	> 4 yıl	144	2,83	0,87		
Otantik Liderlik	≤ 4 yıl	119	2,76	0,83	-1,163	0,246
	> 4 yıl	144	2,87	0,74		
İlişkilerde Şeffaflık	≤ 4 yıl	119	2,89	0,84	-0,867	0,387
	> 4 yıl	144	2,97	0,76		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	≤ 4 yıl	119	2,73	0,90	-0,691	0,490
	> 4 yıl	144	2,80	0,80		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	≤ 4 yıl	119	2,72	0,93	-1,377	0,170
	> 4 yıl	144	2,88	0,88		
Öz-Farkındalık	≤ 4 yıl	119	2,68	0,93	-1,254	0,211
	> 4 yıl	144	2,82	0,84		
Yenilikçilik İklimi	≤ 4 yıl	119	3,58	1,48	-0,222	0,825
	> 4 yıl	144	3,62	1,44		
Yenilikçi İş Davranışı	≤ 4 yıl	119	3,01	0,58	-1,136	0,257
	> 4 yıl	144	3,10	0,61		
Fikir Üretme	≤ 4 yıl	119	3,08	0,56	-1,939	0,054
	> 4 yıl	144	3,22	0,63		
Fikri Yayma	≤ 4 yıl	119	2,98	0,70	-0,670	0,503
	> 4 yıl	144	3,04	0,68		
Fikri Hayata Geçirme	≤ 4 yıl	119	2,98	0,74	-0,548	0,584
	> 4 yıl	144	3,03	0,75		

¹Bulunduğu görevde çalışma süresi, ²Ortalama ³Standart sapma

Tablo 38 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ($t=-0,604$; $p>0,05$), otantik liderlik ($t=-1,163$; $p>0,05$), yenilikçilik iklimi ($t=-0,222$; $p>0,05$) ve yenilikçi iş davranışı ($t=-1,136$; $p>0,05$) ölçek puanlarında dört yıldan az çalışanlarla, dört yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir. Tabloda yer alan tüm alt boyutlarda da dört yıldan az çalışanlarla, dört yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyutları ve alt boyutlarındaki puanların yöneticilerin görev yaptığı hastanenin türüne göre (devlet hastanesi, eğitim ve araştırma hastanesi, üniversite hastanesi) anlamlı fark gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunda, farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek için post-hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığında Tukey HSD; varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığında Welch istatistiği ve Tamhane'nin T2 istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 39'da gösterilmiştir.

Tablo 39: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Görev Yapılan Hastanenin Türüne Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Hastane Türü	n	Ort. ¹	SS ²	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A Devlet Hast.	25	2,53	0,89	4,479	0,012	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,81	0,80			
	C Üniversite Hast.	73	3,04	0,66			
İdealize Etki-Atfedilen	A Devlet Hast.	25	2,67	0,91	4,907	0,008	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,96	0,91			
	C Üniversite Hast.	73	3,25	0,78			
İdealize Etki-Davranış	A Devlet Hast.	25	2,58	0,97	2,604	0,076	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,81	0,88			
	C Üniversite Hast.	73	3,01	0,77			
İlham Veren Güdüleme	A Devlet Hast.	25	2,40	0,99	2,960	0,054	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,73	0,86			
	C Üniversite Hast.	73	2,88	0,79			
Entelektüel Uyarım	A Devlet Hast.	25	2,59	1,08	4,354	0,014	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,83	0,87			
	C Üniversite Hast.	73	3,11	0,74			
Bireysel Destek	A Devlet Hast.	25	2,43	0,92	3,299	0,038	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,73	0,96			
	C Üniversite Hast.	73	2,95	0,78			
Otantik Liderlik	A Devlet Hast.	25	2,44	0,89	5,116	0,007	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,79	0,79			
	C Üniversite Hast.	73	3,00	0,68			
İlişkilerde Şeffaflık	A Devlet Hast.	25	2,51	1,03	5,513	0,005	A-B A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,92	0,78			
	C Üniversite Hast.	73	3,11	0,71			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	A Devlet Hast.	25	2,36	0,96	4,058	0,018	A-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,77	0,82			
	C Üniversite Hast.	73	2,91	0,84			
Dengeli Davranış/Değerlendirme	A Devlet Hast.	25	2,37	1,02	5,862	0,003	A-C B-C
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,77	0,94			
	C Üniversite Hast.	73	3,05	0,70			
Öz-Farkındalık	A Devlet Hast.	25	2,54	0,89	2,511	0,083	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,71	0,92			
	C Üniversite Hast.	73	2,93	0,76			
Yenilikçilik İklimi	A Devlet Hast.	25	3,34	1,39	2,527	0,082	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	3,50	1,50			
	C Üniversite Hast.	73	3,91	1,34			
Yenilikçi İş Davranışı	A Devlet Hast.	25	3,02	0,57	1,039	0,355	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	3,03	0,62			
	C Üniversite Hast.	73	3,14	0,56			
Fikir Üretme	A Devlet Hast.	25	3,03	0,60	1,075	0,343	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	3,14	0,61			
	C Üniversite Hast.	73	3,22	0,58			
Fikri Yayma	A Devlet Hast.	25	2,98	0,56	1,253	0,287	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,97	0,73			
	C Üniversite Hast.	73	3,12	0,64			
Fikri Harekete Geçirme	A Devlet Hast.	25	3,05	0,72	0,724	0,486	-
	B Eğitim ve Araştırma Hast.	165	2,97	0,76			
	C Üniversite Hast.	73	3,09	0,71			

¹Ortalama, ²Standart sapma

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanlarının yöneticinin görev yaptığı hastanenin türüne göre dağılımı incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik ($p<0,05$) ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin idealize etki-atfedilen ($p<0,01$), entelektüel uyarım ($p<0,05$) ve bireysel destek ($p<0,05$) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu boyut ve alt boyutlarda üniversite hastanelerinin puan ortalamaları, devlet hastanelerinin puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının yöneticinin görev yaptığı hastanenin türüne göre dağılımı incelendiğinde, otantik liderlik ($p<0,01$) ve Otantik Liderlik Ölçeği'nin ilişkilerde şeffaflık ($p<0,01$), içselleştirilmiş ahlak anlayışı ($p<0,05$) ve dengeli davranış/değerlendirme ($p<0,01$) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Otantik Liderlik Ölçeği'nde ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda üniversite hastanelerinde çalışanların puan ortalamaları, devlet hastanelerinde çalışanların puan ortalamalarına göre daha yüksektir. İlişkilerde şeffaflık alt boyutunda hem eğitim ve araştırma hem de üniversite hastanelerinde çalışanların puan ortalamaları devlet hastanelerinde çalışanların puan ortalamasına göre daha yüksektir. Dengeli davranış/değerlendirme alt boyutunda üniversite hastanelerinde çalışanların puan ortalamaları hem eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanların hem de devlet hastanesinde çalışanların puan ortalamalarına göre daha yüksektir.

Yenilikçilik İklimi, Yenilikçi İş Davranışı ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı boyutları ve alt boyutlarındaki puanların katılımcıların yöneticisinin pozisyonuna göre (müdür yardımcısı, başhekim yardımcısı, müdür, başhekim) göre anlamlı fark gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunduğunda, farklılığın hangi gruplar arasında bulunduğunu tespit etmek için post-hoc testlerinden yararlanılmıştır. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığında Tukey HSD; varyansların homojenliği varsayımı sağlanmadığında Welch istatistiği ve Tamhane'nin T2 istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 40'ta gösterilmiştir.

Tablo 40: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisinin Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yöneticisinin İdari Pozisyonu	n	Ort. ¹	SS ²	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A Müdür Yardımcısı	65	2,83	0,76	3,985	0,008	B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,58	0,69			
	C Müdür	70	2,76	0,88			
	D Başhekim	90	3,05	0,71			
İdealize Etki-Atfedilen	A Müdür Yardımcısı	65	3,05	0,89	3,662	0,013	B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,70	0,86			
	C Müdür	70	2,90	0,98			
	D Başhekim	90	3,21	0,78			
İdealize Etki-Davranış	A Müdür Yardımcısı	65	2,76	0,79	7,704	0,000	A-D B-D C-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,50	0,87			
	C Müdür	70	2,68	0,95			
	D Başhekim	90	3,17	0,75			
İlham Veren Güdüleme	A Müdür Yardımcısı	65	2,57	0,81	6,034	0,001	A-D B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,39	0,78			
	C Müdür	70	2,76	0,91			
	D Başhekim	90	3,00	0,81			
Entelektüel Uyarım	A Müdür Yardımcısı	65	2,95	0,85	2,523	0,058	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,68	0,68			
	C Müdür	70	2,74	1,01			
	D Başhekim	90	3,05	0,81			
Bireysel Destek	A Müdür Yardımcısı	65	2,81	0,92	0,588	0,624	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,63	0,90			
	C Müdür	70	2,71	1,03			
	D Başhekim	90	2,83	0,84			
Otantik Liderlik	A Müdür Yardımcısı	65	2,82	0,79	1,903	0,129	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,69	0,73			
	C Müdür	70	2,70	0,84			
	D Başhekim	90	2,96	0,73			
İlişkilerde Şeffaflık	A Müdür Yardımcısı	65	2,95	0,79	3,163	0,025	C-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,87	0,70			
	C Müdür	70	2,73	0,90			
	D Başhekim	90	3,11	0,73			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	A Müdür Yardımcısı	65	2,71	0,89	2,819	0,040	B-D C-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,57	0,87			
	C Müdür	70	2,68	0,88			
	D Başhekim	90	2,97	0,76			
Dengeli Davranış/Değerlendirme	A Müdür Yardımcısı	65	2,83	0,87	1,655	0,177	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,63	0,83			
	C Müdür	70	2,69	1,01			
	D Başhekim	90	2,95	0,86			
Öz-Farkındalık	A Müdür Yardımcısı	65	2,78	0,90	0,299	0,826	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,68	0,89			
	C Müdür	70	2,70	0,92			
	D Başhekim	90	2,81	0,85			

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 40'ın Devamım (Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisinin Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması)

Değişkenler	Yöneticisinin İdari Pozisyonu	n	Ort. ¹	SS ²	F	p	Fark
Yenilikçilik İklimi	A Müdür Yardımcısı	65	3,48	1,37	5,218	0,002	B-C B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,87	1,65			
	C Müdür	70	3,67	1,37			
	D Başhekim	90	3,93	1,39			
Yenilikçi İş Davranışı	A Müdür Yardımcısı	65	3,02	0,67	3,464	0,017	B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,80	0,61			
	C Müdür	70	3,11	0,54			
	D Başhekim	90	3,16	0,55			
Fikir Üretme	A Müdür Yardımcısı	65	3,15	0,66	1,484	0,219	-
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,98	0,56			
	C Müdür	70	3,16	0,60			
	D Başhekim	90	3,23	0,58			
Fikri Yayma	A Müdür Yardımcısı	65	2,95	0,75	3,673	0,013	B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,75	0,72			
	C Müdür	70	3,01	0,69			
	D Başhekim	90	3,17	0,61			
Fikri Harekete Geçirme	A Müdür Yardımcısı	65	2,95	0,87	3,834	0,010	B-C B-D
	B Başhekim Yardımcısı	38	2,68	0,83			
	C Müdür	70	3,16	0,63			
	D Başhekim	90	3,07	0,65			

¹Ortalama, ²Standart sapma

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puanlarının katılımcının yöneticisinin idari pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde, Dönüşümcü Liderlik ($p<0,01$) ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin idealize etki-atfedilen ($p<0,05$), idealize etki-davranış ($p<0,001$), ve ilham veren güdüleme ($p<0,01$) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve idealize etki-atfedilen alt boyutunda yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalamaları, yöneticisi başhekim yardımcısı olan katılımcıların puan ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. İdealize etki-davranış alt boyutunda ise yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalamaları, diğer üç grubun puan ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir. İlham veren güdüleme alt boyutunda ise yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalaması, yöneticisi başhekim yardımcısı veya müdür yardımcısı olan katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Otantik Liderlik Ölçeği puanlarının katılımcının yöneticisinin idari pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde, ölçeğin ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı alt

boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). İlişkilerde şeffaflık alt boyutunda, yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalamaları, yöneticisi müdür olan katılımcıların puan ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutunda, yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalamaları, yöneticisi müdür veya başhekim yardımcısı olan katılımcıların puan ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Yenilikçilik İklimi Ölçeği puanlarının katılımcının yöneticisinin idari pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde, gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,01$). Yöneticisi başhekim veya müdür olanların puan ortalamaları, yöneticisi başhekim yardımcısı olanlara göre anlamlı bir şekilde yüksektir.

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği puanlarının katılımcının yöneticisinin idari pozisyonuna göre dağılımı incelendiğinde, yenilikçi iş davranışı boyutunda ($p<0,05$), fikri yayma ($p<0,05$) ve fikri harekete geçirme ($p<0,05$) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nde ve fikri yayma alt boyutunda yöneticisi başhekim olan katılımcıların puan ortalamaları, yöneticisi başhekim yardımcısı olanların puan ortalamalarına göre daha yüksektir. Fikri hayata geçirme boyutunda ise, başhekimle ve müdürlerle daha fazla etkileşimde bulunanların puan ortalamaları, başhekim yardımcılarıyla daha fazla etkileşimde bulunanlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyutlarındaki puanların, katılımcıların yöneticisinin cinsiyetine göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisinin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yöneticisinin Cinsiyeti	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	61	2,77	0,78	0,856	0,393
	Erkek	202	2,87	0,78		
İdealize Etki-Atfedilen	Kadın	61	2,93	0,95	0,790	0,430
	Erkek	202	3,04	0,87		
İdealize Etki-Davranış	Kadın	61	2,71	0,89	1,376	0,170
	Erkek	202	2,88	0,86		
İlham Veren Güdüleme	Kadın	61	2,76	0,77	-0,198	0,843
	Erkek	202	2,74	0,88		
Entelektüel Uyarım	Kadın	61	2,83	0,81	0,577	0,565
	Erkek	202	2,90	0,89		
Bireysel Destek	Kadın	61	2,64	0,91	1,231	0,219
	Erkek	202	2,80	0,92		
Otantik Liderlik	Kadın	61	2,70	0,83	1,344	0,180
	Erkek	202	2,85	0,76		
İlişkilerde Şeffaflık	Kadın	61	2,84	0,83	1,020	0,309
	Erkek	202	2,96	0,79		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Kadın	61	2,64	0,88	1,386	0,167
	Erkek	202	2,81	0,84		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	Kadın	61	2,68	0,96	1,282	0,201
	Erkek	202	2,85	0,89		
Öz-Farkındalık	Kadın	61	2,64	0,91	1,182	0,238
	Erkek	202	2,79	0,87		
Yenilikçilik İklimi	Kadın	61	3,66	1,45	-0,405	0,686
	Erkek	202	3,58	1,46		
Yenilikçi İş Davranışı	Kadın	61	3,07	0,61	-0,239	0,811
	Erkek	202	3,05	0,60		
Fikir Üretme	Kadın	61	3,15	0,55	0,115	0,908
	Erkek	202	3,16	0,62		
Fikri Yayma	Kadın	61	3,07	0,74	-0,743	0,458
	Erkek	202	3,00	0,68		
Fikri Hayata Geçirme	Kadın	61	3,01	0,75	0,021	0,983
	Erkek	202	3,01	0,74		

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 41 incelendiğinde; dönüşümcü liderlik ($t=0,856$; $p>0,05$), otantik liderlik ($t=1,344$; $p>0,05$), yenilikçilik iklimi ($t=-0,405$; $p>0,05$) ve yenilikçi iş davranışı ($t=-0,239$; $p>0,05$) ölçek puanlarında yöneticisi kadın olan çalışanlarla, yöneticisi erkek olan çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Tabloda yer alan tüm alt

boyutlarda da yöneticisi kadın olan çalışanlarla, yöneticisi erkek olan çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır.

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı boyut ve alt boyut puanlarının yöneticiyle birlikte çalışma süresine (iki yıldan az, iki yıl ve üzeri) göre fark gösterip göstermediği iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir.



Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik, Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi İş Davranışı Boyut ve Alt Boyutlarına İlişkin Puanların Katılımcıların Yöneticisiyle Birlikte Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yöneticisiyle Birlikte Çalışma Süresi	n	Ort. ¹	SS ²	t	p
Dönüşümcü Liderlik	< 2 yıl	138	2,91	0,75	1,388	0,166
	≥ 2 yıl	125	2,78	0,81		
İdealize Etki-Atfedilen	< 2 yıl	138	3,06	0,86	0,956	0,340
	≥ 2 yıl	125	2,96	0,92		
İdealize Etki-Davranış	< 2 yıl	138	2,93	0,82	1,744	0,082
	≥ 2 yıl	125	2,75	0,91		
İlham Veren Güdüleme	< 2 yıl	138	2,87	0,83	2,467	0,014
	≥ 2 yıl	125	2,61	0,87		
Entelektüel Uyarım	< 2 yıl	138	2,92	0,85	0,673	0,501
	≥ 2 yıl	125	2,85	0,89		
Bireysel Destek	< 2 yıl	138	2,79	0,87	0,414	0,679
	≥ 2 yıl	125	2,74	0,98		
Otantik Liderlik	< 2 yıl	138	2,88	0,73	1,470	0,143
	≥ 2 yıl	125	2,74	0,83		
İlişkilerde Şeffaflık	< 2 yıl	138	3,00	0,73	1,429	0,154
	≥ 2 yıl	125	2,86	0,87		
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	< 2 yıl	138	2,82	0,76	1,018	0,309
	≥ 2 yıl	125	2,71	0,94		
Dengeli Davranış/Değerlendirme	< 2 yıl	138	2,88	0,88	1,320	0,188
	≥ 2 yıl	125	2,73	0,93		
Öz-Farkındalık	< 2 yıl	138	2,83	0,86	1,550	0,122
	≥ 2 yıl	125	2,67	0,91		
Yenilikçilik İklimi	< 2 yıl	138	3,72	1,46	1,409	0,160
	≥ 2 yıl	125	3,46	1,44		
Yenilikçi İş Davranışı	< 2 yıl	138	3,13	0,53	1,895	0,059
	≥ 2 yıl	125	2,98	0,66		
Fikir Üretme	< 2 yıl	138	3,19	0,56	1,011	0,313
	≥ 2 yıl	125	3,12	0,64		
Fikri Yayma	< 2 yıl	138	3,09	0,64	1,820	0,070
	≥ 2 yıl	125	2,93	0,74		
Fikri Hayata Geçirme	< 2 yıl	138	3,10	0,62	2,076	0,039
	≥ 2 yıl	125	2,91	0,85		

¹Ortalama, ²Standart sapma

Tablo 42 incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin ilham veren güdüleme ($t=2,467$; $p<0,05$) ve yenilikçi iş davranışı ölçeğinin fikri hayata geçirme ($t=2,076$; $p<0,05$) alt boyutlarında yöneticisiyle birlikte iki yıldan az çalışanların iki yıl ve üzeri çalışanlara göre puan ortalamaları anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Diğer boyut ve alt boyutlarda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

6. BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu çalışmada dönüşümcü ve otantik liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel değişkenleri olarak dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri kullanılmıştır. Bu amaçla Ankara ilinde 19 hastanede görev yapan toplam 263 kişiden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına bulgular kısmında yer verilmiştir. Çalışmanın bulgular kısmında ilk olarak katılımcılara ve katılımcıların yöneticilerine ilişkin sosyo-demografik değişkenlere göre tanımlayıcı istatistikler verilmiş ve ardından araştırmanın temel değişkenleri ve değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin dağılımlar ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Araştırmanın ana hipotezleri yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Daha sonra, yöneticilerin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı ile bu ölçeklerin alt boyut puanlarının katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim/akademik durumu, yönetsel pozisyonu, çalışma süresi, görev yaptığı hastanenin türü; yöneticisinin yönetsel pozisyonu, yöneticisinin cinsiyeti ve yöneticisiyle birlikte çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu bölümde yukarıda sözü edilen bulgular literatürde yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Bu bölümde ilk olarak ölçeklerden elde edilen puanlar bu veya benzer ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Ancak literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların bazılarında farklı ölçeklerin kullanıldığı, bazılarında ise aynı ölçek kullanılmakla birlikte farklı bir puanlama yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle öncelikle bu çalışmada kullanılan ölçekler ve diğer çalışmalarda kullanılan ölçekler hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Farklı puanlamaya sahip ölçeklerden elde edilmiş olan puanlar aynı skalaya çevrilerek birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Daha önce de bahsedildiği üzere bu çalışmada sağlık yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmek için Bass ve Avolio (1995, 2000, 2004) tarafından geliştirilmiş ve modifiye edilmiş olan Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'nin (MLQ 5X-Short Form) üçüncü versiyonu kullanılmıştır. Ölçek orijinalinde sıfırdan dörde kadar (0: hiçbir zamandan, 4: neredeyse her zaman) puanlandırılmıştır. Bu çalışmada da orijinaline uygun olarak puanlama yapılmıştır. Bu puanlandırmaya göre sağlık yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puanı $2,85 \pm 0,78$ olarak tespit edilmiştir. Bu puan ölçek ortalamasının üzerindedir. Ölçeğin alt boyutlarından ortalaması en yüksek boyut idealize etki-atfedilen

(3,01±0,89) boyutu iken, ortalaması en düşük boyut ilham veren güdüleme (2,74±0,86) boyutudur. Waggoner (2009) Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yapmış olduğu çalışmada Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği'nin kendi kendini değerlendirme (MLQ 5X-Short- Self-Rater) formunu kullanmıştır. Çalışmaya doktora seviyesinde eğitim almış ve almakta olan 627 yönetici katılmıştır. Bu yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı 3,10±0,60 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada alt boyutlardan ortalaması en yüksek boyut bireysel destek boyutu 3,21±0,61 iken, ortalaması en düşük boyut 2,98±0,60 ile idealize etki-atfedilen boyutu olmuştur. Alt boyutların puan sıralaması bakımından Waggoner (2009)'un çalışmasında ortaya çıkan alt boyut puan sıralaması ile bu çalışmadaki boyut puan sıralaması farklıdır. Şengöz (2015) İstanbul'da yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderliği ölçmek için Bass (1985) tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) kullanmıştır. Çalışmaya bankacılık sektöründe çalışan 355 kişi (banka personeli, uzman, birim sorumlusu, uzman yardımcısı, müdür yardımcıları gibi bir üstü bulunan kişiler) katılmıştır. Çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı 3,45±0,99 olarak tespit edilmiştir. Şengöz (2015)'ün çalışmasında ölçeğin birden beşe kadar puanlandırıldığı (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göz önünde bulundurulduğunda elde edilen ortalamanın bu çalışmada elde edilen ortalama göre düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca Şengöz (2015)'ün yapmış olduğu çalışmada Dönüşümcü Liderlik Ölçeği tek boyutta değerlendirildiği için alt boyutlar bakımından karşılaştırma yapılamamıştır. Önhon (2016) yapmış olduğu çalışmada dönüştürücü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni "Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ-5X) kullanmıştır. Çalışmaya telekomünikasyon sektöründe değişik departmanlarda çalışan 270 kişi katılmıştır. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı 3,34±0,94 olarak tespit edilmiştir. Önhon (2016)'nın kullandığı ölçeğin birden beşe kadar (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) puanlandırıldığı göz önünde bulundurulduğunda Önhon, (2016)'nın çalışmasında elde edilen dönüşümcü liderlik puanının bu çalışmada elde edilen dönüşümcü liderlik puanına göre düşük olduğu görülmektedir. Önhon (2016) dönüşümcü liderliği tek boyutta değerlendirdiği için alt boyutlar açısından karşılaştırma yapılamamıştır. Öndeş (2017)'in yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliği ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş olan Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (MLQ-5X) kullanılmıştır. Çalışmaya Bursa il ve ilçelerindeki devlet hastanelerinde görev yapan 375 hemşire katılmıştır. Çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı

2.84±1.11 olarak tespit edilmiştir. Ölçek dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyut puanları ise 2,81 ile 2,86 arasında değişmektedir. Alt boyutlar puan ortalamaları; entelektüel uyarım (2.86±1,17), esin kaynağı olma (2.85±1.10), bireyselleştirilmiş ilgi (2.83±1.09) ve idealleştirilmiş etki/büyüleyici özellik (2,81±1,11) olarak sıralanmaktadır. Bu tez çalışmasında elde edilen dönüşümcü liderlik puanının diğer çalışmalara kıyasla genel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada sağlık yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini ölçmek için Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği 'ALQ' kullanılmıştır. Ölçek orijinalinde sıfırdan dörde kadar (0=hiçbir zamandan, 4=neredeyse her zaman) puanlandırılmıştır. Bu çalışmada da ölçek orijinalinde olduğu gibi puanlandırılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin otantik liderlik puanını 2,82±0,78 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen otantik liderlik puanı ölçek ortalamasının üzerindedir. Ölçeğin alt boyutlarından ortalaması en yüksek boyut ilişkilerde şeffaflık (2,93±0,80) boyutu iken, ortalaması en düşük boyut öz-farkındalık (2,75±0,88) boyutudur. Edú-Valsania ve arkadaşlarının (2016b) İspanya'da yapmış olduğu çalışmada Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire-ALQ) kullanılmıştır. Çalışmaya değişik sektörlerde çalışan toplam 212 kişi katılmıştır. Çalışmada yöneticilerin otantik liderlik puanını 3,29±1,39 olarak tespit etmiştir. Ancak Edú-Valsania ve arkadaşlarının (2016b) çalışmasında ölçeğin sıfırdan altıya kadar puanlandırıldığı (0=hiçbir zaman, 6=neredeyse her zaman) göz önünde bulundurulduğunda göreceli olarak bu çalışmadaki ortalamaya (2,82±0,78) göre düşük çıktığı görülmektedir (Edú-Valsania, 2016b, s.142). Nelson ve arkadaşlarının (2014) Kanada'da yapmış olduğu çalışmada Walumbwa ve arkadaşları tarafından geliştirmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği'nin (ALQ) 12 maddelik Fransızca versiyonu kullanılmıştır. Çalışmaya sağlık sektöründe çalışan toplam 406 hemşire katılmıştır. Katılımcıların değerlendirmelerine göre yöneticilerin otantik liderlik puanı 3,49±0,90'dır. Ancak Nelson ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında kullanılan ölçeğin birden beşe kadar (1=hiçbir zaman, 5=neredeyse her zaman) puanlandırıldığı dikkate alındığında puanların bu çalışmaya (2,82±0,78) göre düşük olduğu görülmektedir. Müceldili ve arkadaşlarının (2013) Türkiye'de Marmara Bölgesi'nde imalat ve hizmet sektöründe çalışan 142 kişi üzerine yapmış olduğu çalışmada, Walumbwa ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiş olan Otantik Liderlik Ölçeği (ALQ) kullanılmıştır. İki boyutta değerlendirilen otantik liderlik puanları 3,68±0,71 ve

3,39±0,76'dir. Müceldili ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında ölçek birden beşe kadar (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) puanlandırıldığından puan ortalaması bu çalışmaya göre (2,82 ±0,78) düşüktür. Bu çalışmada elde edilen otantik liderlik puanının diğer çalışmalara kıyasla genel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada kurumun yenilikçilik iklimini ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiş, Whittinghill (2011) tarafından modifiye edilmiş tek boyutlu Yenilikçilik İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek orijinalinde olduğu gibi sıfırdan altıya kadar (0=hiçbir zaman, 6=neredeyse her zaman) puanlandırılmıştır. Çalışmada yenilikçilik iklimi puanı 3,60±1,46 olarak tespit edilmiştir. Önhon (2016)'un yapmış olduğu çalışmada Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiş olan Yenilikçilik İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek birden beşe kadar puanlandırılmıştır. Yukarıda detayı verilen çalışmada (telekomünikasyon sektöründe) yenilikçilik iklimi puanı 2,90±0,49 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen yenilikçilik iklimi puanı ölçek ortalamasının biraz üzerindedir. Yenilikçilik iklimi üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar; pozitif yenilikçilik iklimi (2,96±0,91), negatif yenilikçilik iklimi (2,78±0,86) ve yenilik için kaynak (2,91±1,02) boyutlarıdır. Önhon'un (2016) çalışmasında ulaşılan ortalamaların bu çalışmaya göre düşük olduğu görülmektedir. Ren ve Zhang (2015) yapmış oldukları çalışmada Zhang ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiş 23 maddelik Yenilikçilik İklimi Ölçeği'ni kullanmışlardır. Araştırmaya değişik sektörlerde (üretim, yazılım, inşaat ve yemek) araştırma ve geliştirme birimlerinde çalışan 282 kişi katılmıştır. Örgütlerdeki yenilik iklimi puanı 3,51±0,67 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin birden beşe kadar (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) puanlandırıldığı göz önünde bulundurulduğunda yenilikçilik iklimi puan ortalamasının bu çalışmaya göre yüksek olduğu görülmektedir. Tordera ve González-Romá (2013) İspanya'da her biri bir hekimin koordinatörlüğünde çalışan 24 grup (bölgesel sağlık hizmeti sunan) üzerinde yapmış olduğu çalışmada iki değişik zamandaki yenilikçilik iklimini araştırmıştır. Araştırmada Muijen ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilmiş 12 maddelik Yenilikçilik İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek birden altıya kadar (1=asla, 6=her zaman) puanlandırılmıştır. Çalışmaya katılan 413 katılımcının yenilik iklimine ilişkin puan ortalaması 2,79±0,24 ve 2,71±0,31 olarak tespit edilmiştir. Tordera ve González-Romá (2013)'nın çalışmasında elde edilen yenilikçilik ikliminin puan ortalamaları bu çalışmaya göre düşüktür.

Bu çalışmada katılımcıların yenilikçi iş davranışlarını ölçmek için Janssen (2000, 2001)'in geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı (Innovative Work Behavior) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali sıfırdan dörde kadar (0=hiçbir zaman, 4=neredeyse her zaman) puanlandırılmıştır. Bu çalışmada ölçek orijinaline uygun olarak puanlandırılmış ve yenilikçi iş davranışı puanı $3,06 \pm 0,60$ olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen yenilikçi iş davranışı puanı ölçek ortalamasının üzerindedir. Ölçeğin alt boyut puan ortalamaları dikkate alındığında, ortalaması en yüksek boyut fikir üretme ($3,16 \pm 0,60$) alt boyutu iken, fikri yayma ($3,01 \pm 0,69$) ve fikri hayata geçirme ($3,01 \pm 0,74$) boyutlarının ortalaması eşittir. Önhon (2016) yapmış olduğu çalışmada Janssen (2000, 2001)'in geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'ni kullanmıştır. Yenilik yapma davranışı puanını $3,41 \pm 0,61$ olarak tespit etmiştir. Ancak ölçeği alt boyutlar bakımından iki alt boyutta değerlendirmiştir. Fikir üretme boyutunu $3,59 \pm 0,64$, fikri hayata geçirme boyutunu ise $3,30 \pm 0,71$ olarak tespit etmiştir. Her iki çalışmada da fikir üretme boyutunun en yüksek ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir. Önhon (2016)'nın çalışmasında ölçeğin birden beşe kadar (1=hiçbir zaman, 5=her zaman) puanlandırıldığı göz önünde bulundurulduğunda, Önhon (2016)'nın çalışmasında elde edilen puan ortalamalarının bu çalışmaya göre düşük olduğu görülmektedir. Torres ve arkadaşlarının (2017) Kolombiya'da yapmış oldukları çalışmada Janssen (2000, 2001)'in geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmaya değişik sektörlerde çalışan toplam 267 kişi katılmıştır. Ölçek birden yediye kadar (1=hiçbir zaman, 7=neredeyse her zaman) puanlandırılmıştır. Torres ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında elde edilen yenilikçi iş davranışı puanları ($5,11 \pm 1,12$) bu çalışmaya göre düşüktür. Shih ve Susanto'nun (2011) Endonezya'da yapmış oldukları çalışmada Janssen (2000, 2001)'in geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek birden yediye kadar (1=kesinlikle katılmıyorum, 7=kesinlikle katılıyorum) puanlandırılmıştır. Endonezya'daki ilaç firmalarında üretim ve pazarlama biriminde çalışan 135 kişinin yenilikçi iş davranışı puanı $4,38 \pm 0,95$ olarak tespit edilmiştir. Shih ve Susanto'nun (2011) çalışmasında elde edilen puanların bu çalışmaya göre düşük olduğu görülmektedir. Carmeli ve arkadaşlarının (2006) İsrail'de yapmış olduğu çalışmada, yenilikçi iş davranışını değerlendirmede Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilmiş 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırma ikisi kamuya ait olmak üzere toplam 6 kurumda yapılmıştır. Ölçek birden beşe kadar (1=katiyen, 5=olağanüstü derecede) puanlandırılmıştır. Araştırmaya katılan 175 çalışanın yenilikçi iş davranışı puanı $3,62 \pm 0,74$ olarak tespit edilmiştir. Carmeli ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında

elde edilen puanların bu çalışmaya göre düşük olduğu görülmektedir. Madrid ve arkadaşlarının (2014) Şili’de yapmış oldukları çalışmada, Janssen (2000, 2004)’ün geliştirdiği Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya 73 farklı işletmede çalışan ve farklı mesleklere sahip 92 kişi katılmıştır. Katılımcıların yenilikçi iş davranışı puanı $3,08 \pm 0,84$ olarak tespit edilmiştir. Kullanılan ölçeğin birden beşe kadar puanlandırıldığı göz önünde bulundurulduğunda (1=asla, 5=neredeyse her zaman) Madrid ve arkadaşlarının (2014) elde etmiş olduğu puanların bu çalışmaya göre düşük olduğu görülmektedir. Literatürdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında bu çalışmada elde edilen yenilikçi iş davranışı ortalamalarının genel olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu araştırmanın temel değişkenlerini teşkil eden ölçekler (dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı) arasındaki ilişkiler literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Bu çalışmada dışsal değişken olarak modele konulan dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,883$; $p<0,01$). Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile otantik liderlik özellikleri arasında yüksek ilişki bulunmaktadır. Çeri-Booms (2009) da yapmış olduğu çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile otantik liderlik özellikleri arasındaki pozitif yönlü yüksek ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,791$; $p<0,01$). Platt (2015) ise yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin otantik liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki tespit etmiştir ($r=0,625$; $p<0,01$). Bir liderlik tarzını sergileyen kişinin başka bir liderlik tarzını da sergilemesi mümkündür. Bu liderlik tarzları bir kişinin farklı yönlerini (dönüşümcü ve otantik) ortaya koymakla birlikte, bir liderlik tarzını sergileyen liderin diğer liderlik tarzını da yüksek oranda sergilediği görülmektedir. Bu ilişki neden sonuç ilişkisini değil yönsüz ilişkiye işaret etmektedir. Daha önce de vurgulandığı üzere dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik pozitif liderlik tarzlarıdır. Bu nedenle iki liderlik türü arasında yüksek ilişki ortaya çıkabilir. Ayrıca Avolio ve Gardner (2005)’in çalışmasında da otantik liderliğin diğer liderlik tarzlarına (karizmatik, hizmetkâr ve ruhsal) kıyasla en çok dönüşümcü liderlikle ortak özelliği bünyesinde barındırdığı ileri sürülmüştür. Literatürdeki sonuçlar bu çalışmayla birbirlerini desteklemekle birlikte ilişkinin gücü bakımından kısmen farklılıklar olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,54$; $p<0,017$). Diğer bir deyişle

katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarıyla yenilikçilik iklimi algıları arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Önhon (2016) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,466$; $p<0,01$). Jaiswal and Dhar (2015) da dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,356$; $p<0,01$). Literatürde liderliğin yenilikçi iklimin belirleyicisi olduğuna ilişkin görüşler (Sarros vd., 2008; Aarons ve Sommerfeld, 2012; Jaiswal ve Dhar, 2015) de bulunduğu dikkate alındığında dönüşümcü liderlikle yenilikçilik iklimi arasındaki ilişkinin literatürle uyumlu olduğu ve sonuçların birbirini desteklediği söylenebilir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,382$; $p<0,01$). Önhon (2016) da yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir ($r=0,334$; $p<0,01$). Bu iki çalışma karşılaştırıldığında ilişkinin yönü, anlamlılığı ve gücü bakımından birbirine yakın sonuçlar verdiği, dolayısıyla çalışmaların birbirlerini desteklediği söylenebilir.

Bu çalışmada otantik liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r=0,534$; $p<0,01$). Müceldili (2013), Türkiye Marmara bölgesinde imalat ve hizmet sektöründe çalışan 142 kişi üzerine yapmış olduğu çalışmada, iki alt boyutta değerlendirdiği otantik liderlik ile örgütün yenilikçiliği arasında anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,498$; $p<0,01$ ve $r=0,433$; $p<0,01$). Nelson ve arkadaşları (2014) da Kanada’da 406 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada otantik liderlikle çalışma iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir ($r=0,54$; $p<0,01$). Bu sonuçlar otantik liderlikle yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada otantik liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r=0,428$; $p<0,01$). Edú-Valsania (2016b) da yapmış olduğu çalışmada otantik liderliğin girişimci davranışla pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmiştir ($r=0,55$; $p<0,01$). Müceldili (2013), yapmış olduğu çalışmada, otantik liderlik ile örgütteki yaratıcılık arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit etmiştir ($r=0,665$; $p<0,01$ ve $r=0,563$; $p<0,01$). Bu sonuçlar, otantik liderlikle yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir ($r=0,428$; $p<0,01$). Önhon (2016) da yapmış olduğu çalışmada yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,428$; $p<0,01$). Her iki çalışmada da sonuçların birbirini desteklediği, ilişkinin gücünün de aynı düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Sonuç olarak yenilikçilik iklimi ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yukarıdaki konu edilen çalışmalarda da görüldüğü üzere bu araştırmanın temel değişkenleri arasındaki ilişkiler literatürdeki çalışmalarla büyük ölçüde tutarlıdır. Değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkilerin dönüşümcü ve otantik liderlik arasındaki ilişki hariç neden sonuç ilişkisi olduğu daha önce vurgulanmıştı. Bu değişkenler neden sonuç ilişkisi dikkate alınarak modele konulduğunda ortaya çıkan bulgular aşağıda tartışılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ve otantik liderlik modele ayrı ayrı konulduğunda, dönüşümcü ve otantik liderliğin yenilikçilik iklimini ve yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütteki yenilikçilik iklimi de yenilikçi iş davranışını etkilemektedir. Dolayısıyla bu araştırmadaki hipotezlerin tamamı doğrulanmıştır.

Her iki dışsal değişken (dönüşümcü ve otantik liderlik) birlikte modele konulduğunda otantik liderlik dönüşümcü liderliğe göre yenilikçi iş davranışını daha iyi açıklamaktadır. Çünkü otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam etkisi 0,44 birim iken, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki toplam etkisi 0,39 birimdir. Bu farklılığın en önemli nedeni ise otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde dönüşümcü liderliğe göre daha fazla doğrudan etkisinin bulunmasıdır. Çünkü otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisi 0,29 birim iken dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisi 0,22 birimdir. Otantik liderliğin yenilikçilik iklimi üzerinden yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi dönüşümcü liderliğe göre daha düşüktür. Otantik liderliğin yenilikçilik iklimi üzerinden yenilikçi iş davranışına etkisi 0,15 birim iken, dönüşümcü liderliğin yenilikçilik iklimi üzerinden yenilikçi iş davranışına etkisi 0,17 birimdir. Her iki dışsal değişken (dönüşümcü ve otantik liderlik) gözlenen değişkenlerle modele birlikte konulduğunda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi, otantik liderliğin ise yenilikçilik iklimi üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmektedir. Bunun nedeni ise dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişki

bulunmasıdır. Bu nedenle modelde dönüşümcü liderlikle otantik liderlik arasındaki ilişkinin tanımlanması gerekir. Değişkenler sadece ölçek bazında modele konulup dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik arasında yönsüz bir ilişki (neden sonuç ilişkisi tanımlanmamış) tanımlandığında ise otantik liderliğin yenilikçilik iklimi üzerindeki etkisi anlamlı hale gelmektedir. Bu bulgulardan hareketle otantik liderliğin dönüşümcü liderliğe göre çalışanların yenilikçi iş davranışına daha fazla etki ettiği söylenebilir. Otantik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilerin içten ve samimi olması, ilişkilerinde şeffaf davranması, karar verirken konunun bütün yönünü ele alması ve buna göre davranmasının çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Dışsal değişken olarak modele konulan dönüşümcü ve otantik liderliğin hem kurumsal hem de bireysel düzeyde olumlu yönde etkilerinin bulunduğunu ortaya koyan çalışmaların varlığı bu araştırmada elde edilen sonuçlarla birbirini desteklemektedir. Önhon (2016)'un telekomünikasyon sektöründe 270 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, iş yerlerinde pozitif yenilikçilik iklimi tesis edilmesinin, çalışanların yenilik yapma davranışları sergilemeleri üzerinde önemli etkisi olduğu, bu ilişkiye dönüştürücü liderliğin olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Önhon, 2016). Gumusluoglu ve Ilsev (2009) Türkiye’de yazılım geliştirme işletmelerindeki Ar-Ge birimlerinde çalışan 168 kişi üzerine yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Sun ve arkadaşları (2014) Çin’de iletişim, elektronik, ilaç ve eczacılık sektöründe ileri teknoloji üreten işletmelerde, 184 kişi üzerine yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin grup iklimi ve performansı üzerinde pozitif yönlü ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Takım ikliminin de dönüşümcü liderlikle takım performansı arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Akbolat vd., (2013) 452 sağlık çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin, çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Edú-Valsania ve arkadaşları (2016b) İspanya’da değişik sektörlerde çalışan 212 kişi üzerine yapmış olduğu çalışmada, güçlendirmenin, otantik liderlik ile çalışanların kurum içi girişimcilik davranışları arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini tespit etmiştir. Otantik liderliğin örgüt içi girişimciliğin bir öncüsü olduğunu belirlemişlerdir. Černe ve Škerlavaj (2013)'ın Slovenya’da üretim yapan bir işletmede 23 yönetici ve 289 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada, yöneticilerin değerlendirmelerine göre otantik liderlik bireysel yaratıcılık ve gruptaki yenilikçiliğe doğrudan etki etmektedir. Ancak grup üyelerinin değerlendirmelerine göre bu etki

anlamli değildir. Nelson ve arkadaşları (2014) 406 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada, otantik liderliğin çalışma iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada yer alan model tartışıldıktan sonra, ölçeklerden elde edilen puanların çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği ve bu farklılıkların literatür tarafından desteklenip desteklenmediği de araştırılmıştır.

Yaş değişkeni çalışmalarda sıkça kullanılan değişkenler arasında yer almaktadır. Çünkü yaşa bağlı olarak kişinin tecrübesi, buna bağlı olarak da bir duruma ilişkin algıları ve düşünceleri farklılaşabilir. Bu nedenle, bu çalışmada elde edilen puanların yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu çalışmada kırk yaş ve altı katılımcıların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik puanları, kırk yaş üstü gruba göre anlamli bir şekilde farklılık göstermektedir. Kırk yaş ve altı grubun dönüşümcü liderliğe ilişkin puan ortalaması kırk yaş üstüne göre yüksektir. Ancak Jaiswal ve Dhar (2015) yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik puanı ile katılımcının yaşı arasında anlamli bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,065$, $p>0,05$). ndeş (2017) de katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Bu tez çalışmasında kullanılan diğer ölçeklerin (otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı) puan ortalamalarının yaş gruplarına göre anlamli farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Nelson ve arkadaşları (2014) da yaşın otantik liderlik algısıyla anlamli bir ilişkisinin bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,04$; $p>0,05$). Jaiswal ve Dhar (2015) yenilikçilik iklimi algısı ile yaş arasında anlamli bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,02$; $p>0,05$). Janssen (2003) yapmış olduğu çalışmada yenilikçi iş davranışı ile yaş arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir ($r=-0,03$; $p>0,05$). Carmeli ve arkadaşları (2006) yapmış oldukları çalışmada yenilikçi iş davranışı ile yaş arasında anlamli bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir ($r=0,12$; $p>0,05$). Madrid ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada ise yenilikçi iş davranışı ile yaş arasında anlamli bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,21$; $p<0,01$). Bu alışmalar incelendiğinde yaş değişkeninin kişilerin algıları üzerinde genellikle anlamli bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ancak bu çalışmada kullanılan dört ölçek puanı bakımından da kırk yaş ve altı grubun puan ortalamasının kırk yaş üstüne göre yüksek olması nedeniyle yaşın dikkate alınması gereken bir değişken olması gerektiği söylenebilir.

Cinsiyet değişkeni de birçok çalışmada analiz edilen değişkenler arasındadır. Bu çalışmada tüm ölçek puan ortalamaları bakımından erkeklerin puan ortalamalarının kadınlarınkinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Erkekler kadınlara göre yöneticilerinin daha fazla dönüşümcü ve otantik liderlik özelliği taşıdığını, kurumun daha yenilikçi olduğunu ve kendilerinin de daha yenilikçi olduğu görüşüne sahipler. Jaiswal and Dhar (2015) ise dönüşümcü liderlik algısı ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=-0,076$; $p>0,05$). Yine aynı çalışmada Jaiswal and Dhar (2015), yenilikçilik iklimi ile cinsiyet arasında anlamlı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=-0,052$; $p>0,05$). Janssen (2003) de yapmış olduğu çalışmada yenilikçi iş davranışı ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir ($r=0,12$; $p>0,05$). Carmeli ve arkadaşları (2006) yapmış oldukları çalışmada yenilikçi iş davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir ($r=0,12$; $p>0,05$). Madrid ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada da yenilikçi iş davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($r=0,04$; $p>0,05$). Literatürdeki sonuçların bu çalışmadaki sonuçlarla birbirini desteklemediği görülmektedir. Ancak bu çalışmada yönetim kademelerinde bulunan kadınlarının sayısının erkeklere göre daha az olduğu, daha üst kademelere gidildikçe de bu farkın daha da arttığı gözlenmiştir. Kadınların erkeklere göre yönetim kademelerinde daha az yer bulması, kadınların hem yöneticilerinin liderlik özellikleri, hem kurumlarının iklimi, hem de kendilerinin yenilikçi iş davranışında bulunmalarında olumsuz bakış açısına sahip olmalarına etki etmiş olabilir.

Bu çalışmada incelenen değişkenlerden biri de katılımcının eğitim/akademik durumudur. Araştırmada lisansüstü eğitim/akademik duruma sahip olanların dönüşümcü liderlik algılarına ilişkin puan ortalamaları, lisans ve altı eğitim/akademik duruma sahip olanlara göre yüksektir ancak iki grubun algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alt boyutlar açısından incelendiğinde, dönüşümcü liderlik alt boyutu olan idealize etki-davranış alt boyutunda lisansüstü eğitim/akademik duruma sahip olanların puan ortalamaları lisans ve altı eğitim/akademik duruma sahi olanlara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Jaiswal and Dhar (2015) dönüşümcü liderlik algısı ile eğitim arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğunu tespit etmiştir ($r=0,133$; $p<0,05$). Jaiswal and Dhar (2015)'ın çalışmasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli ilişki bulunması ve bu çalışmada da dönüşümcü liderlik boyut ve alt boyutların tamamında eğitim/akademik durumu yüksek olanların eğitim/akademik durumu daha düşük olanlara göre puanlarının yüksek olması ve bir alt boyutta farkın anlamlı olması

nedeniyle, eğitim/akademik duruma göre dönüşümcü liderlik algısının kısmen değişebileceği beklenebilir. Araştırmada lisansüstü eğitim/akademik duruma sahip olanların otantik liderlik algılarına ilişkin puan ortalamaları, öz-farkındalık boyutu hariç, lisans ve altı eğitim/akademik duruma sahip olanlara göre yüksektir ancak iki grubun algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Nelson ve arkadaşlarının (2014) yapmış olduğu çalışmada ise otantik liderlik algısıyla eğitim durumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,10$; $p<0,05$). Ancak bu ilişkinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasında lisansüstü eğitim/akademik duruma sahip katılımcıların yenilikçilik iklimi hakkındaki algıları, lisans ve altı eğitim/akademik duruma sahip katılımcılara göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Ancak Jaiswal and Dhar (2015), yenilikçilik iklimi ile eğitim arasında anlamlı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,077$; $p>0,05$). Bu çalışmada lisansüstü eğitim/akademik duruma sahip katılımcıların yenilikçi iş davranışı hakkındaki algıları ile lisans ve altı eğitim/akademik duruma sahip katılımcıların algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Shih ve Susanto (2011) da yapmış oldukları çalışmada, yenilikçi iş davranışı ile eğitim durumu veya düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,03$; $p>0,05$). Benzer şekilde Carmeli ve arkadaşlarının (2006) yapmış oldukları çalışmada da yenilikçi iş davranışı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir ($r=0,10$; $p>0,05$).

Çalışmada yöneticiler önce alt düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler olmak üzere yönetsel pozisyon açısından iki kategoriye ayrılarak analiz edilmiştir. Buna göre orta düzey yöneticilerin puan ortalamalarının tüm boyut ve alt boyutlarda alt düzey yöneticilere göre yüksek olduğu görülmüştür. Orta düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı ile yenilikçi iş davranışı puanı alt düzey yöneticilere göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Ancak otantik liderlik puanı ile yenilikçilik iklimi puanı bakımından bu iki grup arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Daha sonra ise orta düzey yöneticiler iki kategoriye (başhekim yardımcısı ve müdür yardımcısı) ayrılarak alt düzey yöneticilerle yönetsel pozisyon açısından analiz edilmiştir. Katılımcıların yönetsel pozisyonu dikkate alındığında dört ölçek puanlarının yüksekliği bakımından genellikle başhekim yardımcılarının en yüksek ortalamaya, birim sorumlularının ise en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık sadece otantik liderlik ölçeğinde anlamlı olmamakla birlikte otantik liderlik ölçeğinin alt boyutu olan içselleştirilmiş ahlak anlayışında da anlamlıdır. Ayrıca müdür yardımcılarının tüm ölçeklerdeki puan ortalamaları birim sorumlularına göre yüksek

olmakla birlikte yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinde fark anlamlıdır. Yönetmel pozisyona bağı olarak kurumdaki yöneticilerin sahip oldukları yetkiler farklıdır. Daha fazla yetkiye sahip yöneticiler, daha az yetkiye sahip olan yöneticilere göre hem yöneticileri hem de kurumu hakkında daha olumlu bakış açısına sahip olabilirler. Ayrıca daha fazla yetkiye sahip olmalarından dolayı, herhangi bir konuda daha rahat bir şekilde çözümler üretip bunları uygulamaya koyabilirler. Alt birimdeki yöneticiler ise daha sınırlı yetkiye sahip olduğundan iş konusunda daha az fikir üretme eğiliminde olabilir. Çünkü bir yönetici veya çalışan fikrinin kabul görmeyeceği algısına sahip olduğu zaman fikir üretme eğiliminde olmayabilir. Buradan hareketle, en alt birimde çalışan kişilerin daha olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceği söylenebilir.

Bulunduğu görevde çalışma süresi bakımından tüm ölçeklerde gruplar arasında (dört yıldan az ile dört yıl ve üzeri) anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin fikir üretme alt boyutunda dört yıl ve üzeri çalışanların puan ortalaması, dört yıldan az çalışanlar göre daha yüksek olup, bu gruplar arasındaki farkın sınırdan anlamlı olduğu söylenebilir ($p=0,054$). Nelson ve arkadaşlarının (2014) yapmış olduğu çalışmada da bulunduğu pozisyonda çalışma süresi ile otantik liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=-0,10$; $p>0,05$). Ancak çalışma süresi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki bakımından iki çalışmada farklı sonuçlar elde edilmiştir. Janssen (2003) yapmış olduğu çalışmada yenilikçi iş davranışı ile çalışma süresi arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir ($r=-0,06$; $p>0,05$). Carmeli ve arkadaşları (2006) ise yapmış oldukları çalışmada yenilikçi iş davranışı ile meslekte geçen süre arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. ($r=0,20$; $p<0,05$). Yani meslekte geçen süre arttıkça yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. Madrid ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada da yenilikçi iş davranışı ile çalışma süresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,20$; $p<0,05$). Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında yenilikçi iş davranışı ile bulunduğu görevde çalışma süresi arasında ilişki olabileceği görülmektedir. Bu çalışmada yenilikçi iş davranışının tüm boyutlarında dört yıl ve üzeri çalışanların puan ortalamaları dört yıldan az çalışanlara göre yüksek olmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı değildir. Fikir üretme boyutunda ise bu fark daha yüksektir ancak küçük bir farkla anlamlı çıkmamıştır ($p=0,054$). Buna göre bulunduğu görevde çalışma süresinin fikir üretmeyi etkileyebileceği söylenebilir. Süre arttıkça işe olan bağlılığın artmasıyla birlikte işin sahiplenilmesi dolayısıyla yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması eğiliminin ortaya çıkabileceğini gösterir. Nitekim Dorenbosch ve arkadaşlarının (2005)

çalışmasında da işi sahiplenmenin yenilikçi iş davranışlarını artırdığı ortaya konmaktadır.

Görev yapılan hastanenin türü bakımından ölçek puanları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Hastanelerin farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle, gruplar arasında fark olabileceği düşünülmüştür. Devlet hastanelerinde çalışan katılımcılar üniversite hastanesinde çalışan katılımcılara göre yöneticilerinin daha az dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedirler. Yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı puan ortalaması bakımından üniversite hastaneleri en yüksek, devlet hastaneleri ise en düşük ortalamaya sahip olmakla birlikte gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır.

Katılımcının en fazla etkileşimde bulunduğu yöneticisinin yönetsel pozisyonu katılımcının algısını etkileyebilir. Bu nedenle kişinin en fazla etkileşimde bulunduğu yöneticiye göre algıların değişip değişmediği araştırılmıştır. Araştırmada genel olarak başhekimlerle daha çok etkileşimde bulunan katılımcıların algıları başhekim yardımcılarıyla iş ilişkisinde olanlara göre daha yüksektir. Ancak bu farklılık dönüşümcü liderlikte, yenilikçilik ikliminde ve yenilikçi iş davranışında anlamlı iken, otantik liderlik algısı açısından anlamlı değildir. Genel olarak kurumun en üst düzeyinde bulunan yöneticiyle etkileşimde bulunanların daha fazla bilgi sahibi olabileceği ve buna bağlı olarak yenilikçi iş davranışlarının da daha fazla olabileceği söylenebilir. Çünkü bilgi paylaşımı arttıkça yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimi artmaktadır.

Yöneticisinin cinsiyeti bakımından, tüm ölçeklerde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Jaiswal ve Dhar (2015) da yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile üstün cinsiyeti arasında anlamlı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,003$; $p>0,05$). Ancak Waggoner (2009)'un yapmış olduğu çalışmada (kişilerin kendi liderlik özelliklerini değerlendirdiği çalışmada) kadınların dönüşümcü liderlik puanlarının erkeklerden göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Jaiswal ve Dhar (2015), yenilikçilik iklimi algısı ile üstün cinsiyeti arasında anlamlı ilişki bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0,007$; $p>0,05$). Yöneticinin cinsiyeti ile otantik liderlik algısı ve yöneticinin cinsiyeti ile yenilikçi iş davranışı algısı arasında gruplar arasında farklılık bulunup bulunmadığına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Yöneticisiyle birlikte çalışma süresi katılımcının algılarını etkileyebilir. Ancak hiçbir ölçekte çalışma süresi bakımından gruplar arasında anlamlı farklılık çıkmamıştır. Öndeş (2017) şu andaki yönetici ile çalışma süresi farklı olan katılımcıların yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamaları arasında farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Nelson ve arkadaşları (2014) da yapmış olduğu çalışmada üstü ile birlikte geçen sürenin otantik liderlik ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını tespit etmiştir ($r=0.04$; $p>0,05$). Bu sonuçların birbirlerini desteklediği söylenebilir. Diğer taraftan, yöneticisiyle iki yıldan daha az çalışmış olanlar yöneticisiyle iki ve üzeri yıl çalışmış olanlara göre yöneticilerinin daha fazla ilham verici güdülemede bulunduğunu ve kendilerinin de daha fazla fikri harekete geçirdiklerini düşünmektedirler.



7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada dönüşümcü ve otantik liderliğin yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına etkisi araştırılmıştır. Bu ilişkileri araştırmak için dört ölçek kullanılmış ve bu ölçeklerden elde edilen puanlar, literatürde benzer ölçekler kullanılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Araştırmada dört temel değişken (dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı) kullanılmıştır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli yardımıyla araştırılmış ve başka çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Daha sonra ölçek puanlarının sosyo-demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği literatürdeki çalışmalar incelenerek tartışılmıştır. Bu bölümde ise bu çalışmadan elde edilen sonuçlara yer verilecek ve buna dayalı olarak öneriler getirilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen ölçek puanlarının, literatürde yer alan benzer çalışmalara kıyasla genel olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak yapılan çalışmaların büyük kısmının farklı sektörlerde ve çoğunun alt düzeyde çalışanlarla yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, daha iyi bir değerlendirmenin yapılabilmesi için sağlık sektöründe değişik yönetim kademelerinde yapılmış çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Ayrıca bu çalışmada gruplar arasında anlamlı farklılık olmamasına karşın ölçeklerden elde edilen puanların kişinin bulunduğu pozisyondan etkilendiği gözlenmiştir. Buradan hareketle yönetim kademelerinin daha alt düzeylerinde yer alan yöneticilerin; kendi yöneticilerinin liderlik özelliklerine, kurumlarının yenilikçilik iklimine ve kendilerinin yenilikçi iş davranışlarına ilişkin algılarının daha düşük düzeyde olabileceği söylenebilir. Bu nedenle hastanelerdeki yenilikçilik ikliminin, yöneticilerin liderlik özelliklerinin en alt birimlerde çalışanlara nasıl yansıdığının dikkate alınması gerekir.

Araştırmada kullanılan dört değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmakta ve bu ilişkiler literatür tarafından da desteklenmektedir. Bunlardan dönüşümcü ve otantik liderlik arasındaki ilişki hariç, diğer ilişkiler neden sonuç ilişkisine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikle otantik liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen bir yöneticinin büyük ölçüde otantik liderlik özelliklerini de sergilediği, aynı şekilde otantik liderlik özelliklerini sergileyen bir yöneticinin de büyük ölçüde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergilediği söylenebilir.

Çalışmada dönüşümcü liderliğin yenilikçilik iklimini ve yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Ayrıca yenilikçilik iklimi de yenilikçi iş davranışını etkilemektedir. Çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunmalarında hem yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin hem de yenilikçilik ikliminin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca yöneticinin dönüşümcü liderlik özellikleri yenilikçilik iklimi algısını da etkilediği için, dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisinin dışında dolaylı etkisi de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanın yenilikçi iş davranışında bulunmasında dönüşümcü liderlik daha da önemli hale gelmektedir. Benzer şekilde bu çalışmada otantik liderliğin yenilikçilik iklimini ve yenilikçi iş davranışını etkilediği, yenilikçilik ikliminin de yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir. Çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunmalarında hem yöneticinin otantik liderlik özellikleri hem de yenilikçilik iklimi etkilidir. Ayrıca yöneticinin otantik liderlik özellikleri yenilikçilik iklimi algısını da etkilediği için, otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan etkisinin dışında dolaylı etkisi de bulunmaktadır. Ancak her iki liderlik tarzının çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunmalarında önemli birer unsur olmalarına karşın, otantik liderliğin etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin otantik liderlik özelliklerini daha fazla sergilemeleri, bir başka deyişle ilişkilerde şeffaf olmaları, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olmaları, bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendirmeleri veya dengeli kararlar almaları, bunun yanında, astlarına bireysel düzeyde destek sağlamaları önerilir. Daha önce de değinildiği gibi artık liderlik özelliklerinin sadece doğuştan gelen özelliklere bağlı olmadığı, daha sonra kazanılan bazı özelliklerle de liderlik potansiyelinin geliştirildiği kabul edilmektedir. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin özellikle otantik liderlik özelliklerini geliştirmeleri ve iş ortamında sergilemeleri önerilir. Böylelikle yöneticiler örgütsel sonuçlar üzerinde daha fazla etkili olabilirler. Ayrıca yenilikçilik ikliminin de yenilikçi iş davranışları üzerinde etkili bir faktör olması nedeniyle, hastanelerde yenilikçi bir iklimin oluşturulmasının ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ölçeklerden elde edilen puanlar çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre karşılaştırıldığında bazı değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu, bazı değişkenler açısından ise anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu değişkenlerden ilki yaş değişkenidir. Yaş değişkeni bakımından dönüşümcü liderlik ölçeği hariç diğer ölçeklerde gruplar arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Literatürde de yaş ile dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik

iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı ilişki olmadığına yönelik sonuçlar bulunmakla birlikte, yenilikçi iş davranışı algısının yaşa bağlı olarak değiştiğine ilişkin çalışmaya da rastlanmıştır. Bu nedenle yaş değişkeninin katılımcıların algılamaları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırmada cinsiyet değişkeninin katılımcıların algılamaları üzerinde etkili olup olmadığı araştırıldığında kadınların, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışına ilişkin algılarının erkeklere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu bulgu literatür bulgularıyla tutarlı değildir. Çünkü kadınların yönetim düzeyi arttıkça bu kademelerinde daha az yer aldığı bu nedenle ağlarının düşük olmuş olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm çalışanlara eşit yükselme olanakları sağlandığında ve bu durum çalışanlara hissettirildiğinde çalışanların algıları olumlu yönde değişebilir.

Bu çalışmada katılımcıların eğitim/akademik durumuna göre gruplar arasında fark olup olmadığı araştırılmış, genel olarak eğitim seviyesi yüksek olanların kurumun yenilikçilik iklimine ilişkin algılarının kısmen daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni eğitim seviyesi daha yüksek olanların daha çok üst kademelerde görev yapmaları buna bağlı olarak da daha alt düzeyde çalışanlara göre yetkilerinin daha fazla olması olabilir. Çünkü yetkisi daha fazla olan yönetici, kurumda kendisini kısıtlanmış hissetmeyecektir. Sonuç olarak eğitim değişkeninin etkisi, görev yapılan pozisyondan etkilenmiş olabilir. Diğer taraftan katılımcıların yenilikçi iş davranışı yani kişilerin kendi davranışlarına yönelik algılarının eğitim/akademik durum değişkeni bakımından genel olarak benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcının yönetsel pozisyonunun değişkeni bu çalışmada incelenmiştir. Genel olarak yönetsel pozisyonu daha yüksek olanların hem yöneticilerine, hem kurumuna, hem de kendilerinin iş davranışlarına yönelik algılarının daha olumlu yönde olduğu (yüksek) yönetsel pozisyonu daha düşük olanların ise hem yöneticilerine, hem kurumuna, hem de kendilerinin iş davranışlarına yönelik algılarının daha olumsuz yönde olduğu (düşük) sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle daha alt düzeylerde çalışanların algılarının daha da düşebileceği beklenebilir. Bu nedenle bu çalışanların güçlendirilmesi, hem yöneticileri hem de kurumları hakkında daha olumlu düşüncelere sahip olmalarına buna bağlı olarak da daha yenilikçi bir çalışan olmalarına katkı sağlayabilir. Eğer kurumda daha alt düzeydeki yöneticilerin yenilikçi iş davranışlarının geliştirmesi bekleniyorsa üstlerinin liderlik rollerinin ve örgütsel iklimin (yenilikçi iklim) olumlu davranışlara

yön verecek şekilde geliştirilmesi gerekir. Bu kapsamda çalışanlar arında bilgi paylaşımı ve işbirliği sağlanabilir. Çalışanlara iş özerkliği sağlanarak çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve sorumluluk almalarına yardımcı olunabilir. Ayrıca açık iletişim kanalları kurularak çalışanların bilgiye rahat erişimi sağlanabilir.

Bu çalışmada katılımcının bulunduğu görevde çalışma süresi değişkeni de incelenmiştir. Bulunduğu görevde çalışma süresi bakımından daha uzun süre çalışmış olanlarla, daha kısa süre çalışmış olanlar arasında dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve yenilikçilik iklimi bakımından anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte yenilikçi iş davranışının özellikle fikir üretme boyutunda farklılık olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bu alt boyutta gruplar arasında sınırdan anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak ise geçen süreye bağlı olarak kişilerin çalıştığı ortam ve yaptığı iş hakkında daha fazla bilgiye sahip olması gösterilebilir. Çünkü çalışma süresi arttıkça çalışanlarda işe bağlılık ve yaptığı işte uzmanlaşma meydana gelecektir.

Katılımcılar bu çalışmada görev yaptığı hastane türlerine göre (EAH, DH, ÜH) gruplandırılarak karşılaştırılmıştır. Görev yapılan hastanenin türü bakımından ölçeklerden elde edilen puanlarda gruplar arasında yöneticilerinin dönüşümcü ve otantik liderlik özellikleri bakımından anlamlı farklılık ortaya çıkmakla birlikte, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı bakımından anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı bakımından anlamlı fark ortaya çıkmamış olsa da, nispeten devlet hastanelerinde algının daha olumsuz (düşük) olduğu söylenebilir. Bu durum nispeten daha büyük olan hastanelerle daha küçük hastaneler arasında iletişim ve etkileşimin biçimlerinin farklı olmasından kaynaklanmış olabilir.

Bu çalışmada sosyo-demografik değişkenlerden biri olan katılımcının en fazla etkileşimde bulunduğu yöneticisinin yönetsel pozisyonu değişkeni de incelenmiştir. Katılımcının yöneticisinin yönetsel pozisyonu açısından ölçeklerden elde edilen puanlar arasında otantik liderlik hariç diğer ölçeklerde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Genel olarak bir pozisyonla daha fazla etkileşimde bulunanların, başka bir pozisyonla ilişkide bulunanlara göre algıları farklılaşmaktadır. Bu durum o pozisyonda bulunan yöneticilerin ortak özelliklerinden kaynaklanmış olabilir. Bir başka deyişle, hastanede görev yapan başhekimler, başhekim yardımcıları, müdürler ve müdür yardımcıları bulundukları pozisyonları, tecrübeleri ve motivasyonları gibi unsurlar nedeniyle birbirlerinden farklı tarzda liderlik sergiliyor olabilirler. Bu nedenle bu pozisyonda

bulunanların motivasyonlarını artıracak, liderlik özelliklerini geliştirecek imkanlar sağlanabilir.

Bu çalışmada katılımcının yöneticisinin cinsiyetinin çalışanların algılarında fark meydana getirip getirmediği araştırılmıştır. Bir çalışanın yöneticisinin kadın veya erkek olmasının, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışına yönelik algılarda farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle kadın ve erkek yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzlarının, kurumun yenilikçilik iklimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde benzer etki yaptığı söylenebilir.

Yöneticisiyle birlikte çalışma süresinin katılımcıların algılamaları üzerinde bir fark meydana getirip getirmediği de bu çalışmada araştırılmıştır. Yöneticisiyle birlikte geçen sürenin katılımcıların dönüşümcü ve otantik liderlik algıları üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı bu çalışmada ortaya çıkmış ve literatür tarafından da desteklendiği görülmüştür. Ancak yöneticisiyle daha kısa süre çalışmış olanların, daha uzun süre çalışmış olanlara göre yöneticilerinin daha fazla ilham verici güdülemede bulunduğu ve kendilerinin de daha fazla fikir harekete geçirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma, Ankara'daki 19 hastanede idari birimlerde görev yapan orta ve alt düzeylerde görev yapan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın kapsamına alınamayan hastanelerdeki çalışanların, hastanelerin tıbbi birimlerdeki çalışanların ve yönetim kademelerinde yer almayan çalışanların yenilikçi iş davranışları ve bu grupların yenilikçi iş davranışlarına hangi faktörlerin etki ettiği bundan sonraki yapılacak çalışmalarda araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aarons, G. A. ve Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, innovation climate, and attitudes toward evidence-based practice during a statewide implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*, 1(1), 30-43.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akdağ, R. (2016). 2017 Yılı Bütçe Sunumu, TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/1337,sb-2017-yili-butce-sunumu-plan-butcepdf-1pdf.pdf?0>
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Konya.
- Allan, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. Oxford University Press. Second Edition, New York.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik: spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*, Dördüncü Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlik: spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle*. Üçüncü Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2018). Hastane Yönetimi. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <http://www.ataturkhastanesi.gov.tr>

- Ankara Keçiören Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2018). Yönetim. Erişim Tarihi: 25.11.2018.
<https://akeah.saglik.gov.tr/TR,35650/yonetim.html>
- Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi (2018). Hastane Yönetimi. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <http://numuneeah.saglik.gov.tr/TR,182615/yonetim.html>
- Ankara Ulus Devlet Hastanesi (2018). Yönetim. Erişim Tarihi: 25.11.2018.
<http://www.ankaraulusdh.saglik.gov.tr/TR,34826/yonetim.html>
- Arnold, K.A. Walsh, M. M. Connelly, C. E. ve Ginis, K. A. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout Journal of Occupational Health Psychology, American Psychological Association, 20(4).
- Atkinson, R. D. (2013). Competitiveness, Innovation and Productivity. The Information Technology & Innovation Foundation.–August, 2-7.
- Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden.
- Avolio, B.J. ve Gardner W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership, *The Leadership Quarterly*.
- Avolio, B.J. (2010). Bringing Authentic Leadership İn To Focus. *International Journal of Leadership Studies*. 12(2).
- Aytürk, N. (2015). *Örgütsel ve Yönetmel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetmel Davranış Yöntemleri*. Detay Yayıncılık. 2. Basım. Ankara.
- Balzatz, M. (2002). The theoretical basis and the empirical treatment of national innovation systems (No. 232). Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? American Psychological Association. State University of New York at Binghamton.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).

- Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006). Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London.
- Baumann, J. ve Kritikos, A. S. (2016). The link between R&D, innovation and productivity: Are micro firms different?. *Research Policy*, 45(6), 1263-1274.
- Bieńkowska, E., Moedas, C. (2017). European Innovation Scoreboard 2017. Erişim Tarihi: 24.10.2018. https://www.rvo.nl/sites/default/files/2017/06/European_Innovation_Scoreboard_2017.pdf
- Bozkurt, O. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(4).
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi Yayınları. 18. Baskı. Ankara.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture,
- Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. ISSN 1301-370X, 165.
- Cerne, M. ve Skerlavaj, M. (2013). Authentic Leadership, Creativity And Innovation: A Multilevel Perspective. The Centre of Excellence for Biosensors , Slovenia.
- Ceylan, A., Keskin, H., ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 51(16), 32-42.
- Chin, W. W., Hamermesh, R. G., Huckman, R. S., McNeil, B. J. ve Newhouse, J. P. (2012). Imperatives Addressing Healthcare's Innovation Challenge. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <http://www.hbs.edu/healthcare/Documents/Forum-on-Healthcare-Innovation-5-Imperatives.pdf>.
- Choi, J. N., Price, R. H. ve Vinokur, A. D. (2003). Self-efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357-372.
- Chuang, A. Judge, T.A. ve Liaw, Y.J. (2012). Transformational Leadership And Customer Service: A Moderated Mediation Model Of Negative Affectivity And Emotion

Regulation. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 21(1) 28-56. Psychology Press.

Coccia, M. (2006). Classifications of innovations: survey and future directions. Erişim Tarihi: 25.11.2018. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2581746

Crossan, M. M. ve Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6).

Çağlar, E.S. (2011). Çalışanları Güçlendirmenin, Güçlenme Aracılığıyla Tutkunluğa Etkisinde Liderlik Tarzları Ve Çalışma Amaçlarının Rolü. T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behavior Bilim Dalı. İstanbul.

Çeri-Booms, M. (2009). An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. Yeditepe University. Graduate Institute of Social Science.

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (2. Baskı). Pegem Yayıncılık. Ankara.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (4. Baskı). Pegem Yayıncılık. Ankara.

Damanpour, F. Walker, R.M. ve Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*. 46(4).

Damanpour, F. ve Schneider, M. (2008). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.

Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.

De Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour. *Leadership Quarterly*, 13, 57-65.

- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. P. ve Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 1-27.
- De Jong, J.P.J. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. EIM Research Reports.
- Demirel, Y. Seçkin, Z. (2008). Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*. 35(2), 261-289.
- Drucker, P.F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*, Oxford, Butterworth: Heinemann.
- Durna U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. 1. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Dutta, S. (2011). The Global Innovation Index 2011: Accelerating Growth and Development. Erişim Tarihi: 25.11.2018. https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/GII-2011_Report.pdf
- Dutta, S., Lavin, B. ve Wunsch-Vincent, S. (2018). Global Innovation Index. Energizing the World with Innovation. Erişim Tarihi: 24.11.2018. <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2016a). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506.
- Edú-Valsania, S., Moriano, J. A. ve Molero, F. (2014b). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152.
- Edwards, J. R., Knight, D. K., Broome, K. M. ve Flynn, P. M. (2010). The development and validation of a transformational leadership survey for substance use treatment programs. *Substance use & misuse*, 45(9), 1279-1302.

- Eigel, K.M. ve Kuhner, K.W. (2005). Authentic Development:Leadership Development Level And Executive Effectiveness. *Monographs in Leadership and Management*, Volume 3, Elsevier Ltd.
- Elçi, Ş., Karataylı İ. ve Karaata S. (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TÜSİAD Yayınları. Ankara.
- Emiroğlu, A. (2002). *Ticari Açıdan Yatırım Projeleri, Planlanması, Hazırlanması, Finansmanı, Yönetimi, Değerlendirilmesi ve Teşviki*. I. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Emiroğlu, A. (2018). *İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi*. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüştürücü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1(1).
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş. 15. Baskı, İstanbul.
- European Commission (2018). European Innovation Scoreboard. Erişim Tarihi: 24.11.2018. https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en
- Fındıkcı, İ. (2012). *Hizmetkar Liderlik*. Alfa Basım Yayım. 3. Basım. İstanbul.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145
- Gazi Üniversitesi Hastanesi (2018). Gazi Üniversitesi Yönetim Organizasyon Şeması. Erişim Tarihi: 12.11.2018. <http://hastane.gazi.edu.tr/ShowPage.php?p=5e34228daaae5404f8e9c0751b628fd8>
- George, D. ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Güney S. (2015). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

- Hannah, S. T., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Hitt, M.A., Black, J.S. ve Porter, L.W. (2005). *Management*. Pearson Prentice Hall. USA.
- Howell, J. P. ve Costley, D. L. (2006). *Understanding behaviours for effective leadership*. 2: Ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Işık, N. ve Kılınç, E. C. (2011). Bölgesel Kalkınma’da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 6(2), 103-116.
- Jaiswal, N. K. ve Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039–1050
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 573-579.

- John, R. ve Schermerson, J. (2013). *Introduction to Management*. Twelfth Edition. John Wiley & Sons. Singapore.
- Jung, D. I., Chow, C., ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu kalkınma planı (2014-2018). Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10: 169-211.
- Karaata, E. S. (2012a). Bazı İnovasyon ve Bilgi Ekonomisi Performans Ölçümlerinde Türkiye'nin Konumu. Erişim Tarihi: 25.11.2018. https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/not_skaraata_inovasyon_ve_trnin_yeri.pdf
- Karaata, E. S. (2012b). İnovasyonun ölçümünde yeni arayışlar. TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu. Erişim Tarihi: 25.11.2018: https://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/skaraata_rapor_0.pdf
- Kheng, Y. K., Mahmood, R., ve Beris, S. J. H. (2013). *A conceptual review of innovative work behavior in knowledge intensive business services among knowledge workers in Malaysia*. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(2), 91-99.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Khan, M. J., Aslam, N. ve Riaz, M. N. (2012). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9(2).
- King, N. ve Anderson N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide For Organisation*. Thomson. 2nd Edition. London.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.

- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Genişletilmiş 15. Baskı. İstanbul.
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation, *LeadershipQuarterly*, 15(1), 79-102.
- Li, M., Liu, Y., Liu, L. ve Wang, Z. (2017). Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers. *Current Psychology*, 36(4), 697-706.
- Luecke, R. (2002). Managing creativity and Innovation. *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* (Parlak, T. Çev.). Türkiye İş Bankası Yayınları. Yayıncılık Matbağacılık.
- Lunenburg, F.C. (2003). Emerging Perspectives: The Usefulness of the Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations. FellowCenter for Research and Doctoral Studies in Educational Leadership, Sam Houston State University, Huntsville, Texas.
- Lussier, R.N. ve Achua, C.F. (2013). Leadership: Theory, Application, & Skill Development, Fifth Edition. Nelson Education, Ltd. USA.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. ve Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
- Manion, J. (2005). From management to leadership: Practical strategies for health care leaders (Vol. 136). John Wiley & Sons.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik*. Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 2. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246.
- Mind Garden, Inc., (2018a). Multifactor Leadership Questionnaire. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Mind Garden, Inc., (2018b). Authentic Leadership Questionnaire. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>

- Müceldili, B., Turan, H. ve Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2011). *Organisational Behavior. Science, the Real World and You*. Seventh Edition, USA.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. ve Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), 90-101.
- Niesen, W., Van Hootehem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A. ve De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4).
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M. ve Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- OECD (2005). Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data. Institute for Statistics, 3 the Edition. Erişim Tarihi: 24.11.2018. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1545307095&id=id&accname=ocid43023557&checksum=42DAC52E04C3943D0FEF05A18B6C92D7>
- OECD (2007). Innovation and Growth: Rationale for an innovation strategy. Luxembourg: Statistical Office of the European Communities. Erişim Tarihi: 24.11.2018. <https://www.oecd.org/sti/inno/39374789.pdf>
- OECD (2014). The Government Summit Thought Leadership Series. An Exploratory Look at Public Sector. Innovation in GCC Countries. Erişim Tarihi: 24.11.2018. <https://www.oecd.org/mena/governance/An-exploratory-look-at-public-sector-innovation-in-GCC.pdf>
- Oke, A., Prajogo, D. I. ve Jayaram, J. (2013). Strengthening the innovation chain: The role of internal innovation climate and strategic relationships with supply chain partners. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 43-58.
- Omachonu, V. K. ve Einspruch, N. G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), 1-20.

- Ostrovsky, A. ve Barnett, M. (2014). Accelerating change: fostering innovation in healthcare delivery at academic medical centers. Elsevier *.In Healthcare*. 2(1), 9-13).
- Öndeş, T. (2017). Hemşirelerin Yöneticilerine İlişkin Dönüşümcü Liderlik Algıları. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep.
- Önhon, Ö. (2016). Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe İşyerlerindeki Yenilikçilik İklimi İle Çalışanların Yenilik Yapma Davranışları Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiye Liderlik Algılarının Etkileri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Organizational Behavior Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Platt, E. (2015). Exploration of the relationship between authentic and transformational leadership in female leaders(Doctoral dissertation, Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.(UMI No. 3738412)).
- Popa, S., Soto-Acosta, P. ve Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.
- Polston-Murdoch, L. (2015). Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation (Doctoral dissertation, Regent University).
- Rank, J., Pace, V. L. ve Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- Ren, F. ve Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees’ innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Roe, K. (2014): *Leadership And Perspectives*. Oxford University Press. United Kingdom.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.

- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. Beta Basım Yayım A. Ş. İstanbul.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Schriesheim, C. A., Wu, J. B. ve Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604-616.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shih, H. A. ve Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Siegel, S. M., ve Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553-562.
- Silva, S., Lima, M. L. ve Baptista, C. (2004). OSCI: an organisational and safety climate inventory. *Safety science*, 42(3), 205-220.
- Sledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. Management Trends in Theory and Practice. University of Zilina & Institute of Management. *SSRN Electronic Journal*.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Subramaniam, I. D. (2012). Determinant of innovative behavior in the workplace: A case study of a Malaysian public sector organisation. *American Journal of Social Issues and Humanities*, 2(6).
- Sun, W., Xu, A. ve Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147.

- Sveiby, K. E., Gripenberg, P. ve Segercrantz, B. (Eds.). (2012). Challenging the innovation paradigm. New York, Oxon: Routledge.
- Şengöz, M. (2015). Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi Ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma. T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı. Doktora Tezi. İstanbul.
- Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 141-151.
- Şeşen, H. (2014). *Örgütsel Davranış*. Sıgır, Ü. Ve Gürbüz, S. (Ed.) Örgüt Kültürü. 2. Baskı. Beta Basım. İstanbul.
- Şimşek M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Gazi kitabevi. ÖzBaran Ofset Matbaacılık. Ankara.
- Şimşek M.Ş., Çelik, A. Ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Eğitim Kitabevi. Konya.
- Tabak, A. ve Sıgır, Ü. (2014). *Liderlik. Örgütsel Davranış* (Sıgır Ü. Ve Gürbüz S. Eds). Beta Basım A.Ş. 2. Baskı. İstanbul.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 101-122.
- T.C. Resmi Gazete (1981). Yükseköğretim Kanunu. Erişim Tarihi: 12.11.2018. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>
- T.C. Resmi Gazete (1982). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. (1982/2889). Erişim Tarihi: 11.10.2018. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.85319&MevzuatIliski=0&>
- T.C. Resmi Gazete (2013). Hacettepe Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Eğitim Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği, 2013/ 28530.

- T.C. Resmi Gazete (2014). Hacettepe Üniversitesi. 2014/28943 Tarih ve Sayılı Sağlık Hizmetleri Yönetmeliği.
- T.C. Resmi Gazete (2017). Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. 25.08.2017/694.
- T.C. Resmi Gazete (2011). Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. KHK/663 Sayı: 28103.
- T.C. Resmi Gazete (2018). Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (10.07.2018/30474).
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2012). Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Taşra Teşkilatı Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönerge, 2012/3131 Yönerge.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2015). Eğitim ve Ar-Ge Birimlerinin Kurulması, İşleyiş ve Görevleri. Erişim Tarihi: 24.11.2018. <https://dosyahastane.saglik.gov.tr/Eklenti/12064,2015-argebrmlernnkurulmasialeveyavegyorevlerpdf.pdf?0>
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2018). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2017 Haber Bülteni. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/27344,saglik-istatistikleri-yilligi-2017-haber-bultenipdf.pdf?0>
- TDK (2018). Erişim Tarihi: 12.11.2018. Elektronik Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr/>
- Tekin V.N. ve Şenol, L. (2011). *İşletme (Kavramlar-İlkeler-İşlevler)*. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2012). *Sağlık Kurumları Yönetimi-I*. Mehtap Tatar (Ed.) Hastane Yönetimi ve Organizasyonu T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2015). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık. 7. Basım. Ankara.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). Managing innovation integrating technological, market and organizational change. John Wiley and Sons Ltd.
- To, M. L., Herman, H. M. ve Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 543-556.

- Tordera, N. ve González-Romá, V. (2013). Leader-Member Exchange (LMX) and Innovation Climate: the Role of LMX Differentiation. *Spanish Journal of Psychology*, 16(83), 1–8.
- Torres, F.C., Espinosa, J. C., Dornberger, U. ve Acosta, Y.A.C. (2017). Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*, 13(9), 9.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Turgut, E. (2013). Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, Ankara.
- TÜBİTAK (2005). Frascati Kılavuzu Işığında Ar-Ge. Erişim Tarihi: 25.11.2018. https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Frascati_Presentation.pdf
- TÜBİTAK (2018). Sanayi Araştırma Teknoloji Geliştirme Ve Yenilik Projeleri Destekleme Programı Uygulama Esasları. Erişim Tarihi: 25.11.2018. https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/3654/1501_programi-239_bk_degisiklikleri_islenmis_hali.pdf
- TÜİK (2017). Yenilik Araştırması, 2016. Erişim Tarihi: 25.11.2018. <Http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?İd=24864>
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü: Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım*. 2. Baskı. Beta Basım. İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Waggoner, F. I. (2009). A study on the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): is the factor structure of the MLQ the same for males and females?. Our Lady of the Lake University.
- Walumbwa, F. Avolio, B. Gardner, W. et al. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 34/1.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.

- Whittinghill, C. (2011). An evaluation of the perceived organizational culture and innovative climate of a Department of Defense community of organizations. The University of Alabama in Huntsville.
- WHO (2018). Health Topics. Innovation. Erişim Tarihi: 25.10.2018.
<http://www.who.int/topics/innovation/en/>
- Wunsch-Vincent, S., Lanvin, B. ve Dutta, S. (2015). The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development (No. id: 7491). Erişim Tarihi: 25.11.2018.
<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2015-v5.pdf>
- Yıldırım, H. (2013). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar (Bakan, İ. Eds). Personel Güçlendirme-Empowerment: *Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı*. Beta Basım Yayım A.Ş. 2. Baskı. İstanbul.
- Yılmaz H. (2015). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. Beta Basım A.Ş. 1. Baskı, İstanbul.
- Zeinabadi, H. ve Rastegarpour, H. (2010). Factors Affecting Teacher Trust in Principal: Testing The Effect of Transformational Leadership and Procedural Justice, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (5).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

BİRİM SORUMLUSU

Bölüm 1A: Size ve Kurumunuza Ait Bilgiler (Lütfen kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()
3. Görev yapmakta olduğunuz hastane: Eğitim ve Arş Hast.() Devlet Hast.() Üniversite Hast.()
4. Yapmakta olduğunuz idari görevde çalışma süreniz Yıl Ay
5. Görev yaptığınız birim
6. Eğitim durumunuz: Lise() Ön Lisans() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()
7. Bitirmiş olduğunuz bölüm:
8. Devam etmekte olduğunuz bir bölüm var mı? Evet() Hayır()
9. Cevabınız evet ise bölüm adı:

Bölüm 1 B: Değerlendirmekte Olduğunuz Yöneticinize Ait Bilgiler (Bu bölümü, yaptığınız iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak değerlendiriniz. Kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

10. Cinsiyeti: Kadın() Erkek()
11. Görevi: Başhekim() Başhekim Yard.() Başmüdür() Hastane Müdürü() Müdür Yardımcısı () Diğer (Belirtiniz.....)
12. Unvanı: (Değerlendirdiğiniz Yöneticiniz Hekim İse) Dr.() Uzman Dr.() Yard. Doç. Dr.() Doç. Dr.() Prof. Dr.()
13. Eğitim Durumu: (Değerlendirdiğiniz Yöneticiniz Hekim Değil İse) Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()
14. Şimdiki yöneticinizle çalışma süreniz Yıl Ay

MÜDÜR YARDIMCISI

Bölüm 1A: Size ve Kurumunuza Ait Bilgiler (Lütfen kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()
3. Görev yapmakta olduğunuz hastane: Eğitim ve Arş Hast.() Devlet Hast.() Üniversite Hast.()
4. Yapmakta olduğunuz idari görevde çalışma süreniz :.....Yıl Ay
5. Eğitim durumunuz: Lisans() Yüks. Lisans() Doktora() Diğer/Belirtiniz (.....)
6. Bitirmiş olduğunuz bölüm
7. Devam etmekte olduğunuz bir bölüm var mı? Evet() Hayır()
8. Cevabınız evet ise bölüm adı:

Bölüm 1 B: Değerlendirmekte Olduğunuz Yöneticinize Ait Bilgiler (Bu bölümü, yaptığınız iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak değerlendiriniz. Kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

9. Cinsiyeti: Kadın() Erkek()
10. Görevi: Başhekim() Başhekim Yard.() Başmüdür() Hast. Müdürü () Diğer (Belirtiniz.....)
11. Unvanı: (Değerlendirdiğiniz yöneticiniz hekim ise) Dr.() Uzman Dr.() Yard. Doç. Dr.() Doç. Dr.() Prof. Dr.()
12. Eğitim Durumu: (Değerlendirdiğiniz yöneticiniz hekim değil ise) Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()
13. Şu anki yöneticinizle çalışma süreniz :.....Yıl Ay

BAŞHEKİM YARDIMCISI

Bölüm 1A: Size ve Kurumunuza Ait Bilgiler (Lütfen kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

1. Yaşınız:
2. Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()
3. Görev yapmakta olduğunuz hastane: Eğitim ve Arş Hast.() Devlet Hast.() Üniversite Hast.()
4. Yapmakta olduğunuz idari görevde çalışma süreniz :.....Yıl Ay
5. Unvanınız: Dr.() Uzman Dr.() Yard. Doç. Dr.() Doç. Dr.() Prof. Dr.()
6. Yönetimle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı veya almakta mısınız? Evet() Hayır()
7. Yönetimle ilgili bir eğitim aldıysanız/almaktaysanız belirtiniz

Bölüm 1 B: Değerlendirmekte Olduğunuz Yöneticinize Ait Bilgiler (Bu bölümü, yaptığınız iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak değerlendiriniz. Kişi ya da kurum adı belirtmeyiniz.)

8. Cinsiyeti: Kadın() Erkek()
9. Görevi: Başhekim() Diğer (Belirtiniz.....)
10. Unvanı: (Değerlendirdiğiniz Yöneticiniz Hekim İse) Dr.() Uzman Dr.() Yard. Doç. Dr.() Doç. Dr.() Prof. Dr.()
11. Eğitim Durumu: (Değerlendirdiğiniz Yöneticiniz Hekim Değil İse) Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()
12. Şimdiki yöneticinizle çalışma süreniz :.....Yıl Ay

S N	Bölüm 2: Aşağıda, iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizin liderlik özelliklerini değerlendirmek üzere 20 tane ifade bulunmaktadır. Lütfen çalıştığınız kurumda <u>is nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak</u> , derecelendirme ölçeği ile (0=Hiçbir zaman.....4=Neredeyse her zaman) değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Neredeyse her zaman
		0	1	2	3	4
1	Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.	O	O	O	O	O
2		O	O	O	O	O
3		O	O	O	O	O
4		O	O	O	O	O
5	En çok önem verdiği değerlerden ve inançlardan söz eder.	O	O	O	O	O
6		O	O	O	O	O
7		O	O	O	O	O
8		O	O	O	O	O
9		O	O	O	O	O
10		O	O	O	O	O
11	Geleceğe dair etkileyici/zorlayıcı bir vizyonu açıkça ifade eder.	O	O	O	O	O
12		O	O	O	O	O
13		O	O	O	O	O
14		O	O	O	O	O
15	Sorunlara birçok farklı açılardan bakmamı sağlar.	O	O	O	O	O
16		O	O	O	O	O
17		O	O	O	O	O
18		O	O	O	O	O
19		O	O	O	O	O
20	Güçlü yönlerimi geliştirmem için yardımcı olur.	O	O	O	O	O

S N	Bölüm 3: Aşağıda, iş nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizin liderlik özelliklerini değerlendirmek üzere 16 tane ifade bulunmaktadır. Lütfen çalıştığınız kurumda <u>is nedeniyle en fazla etkileşimde bulunduğunuz yöneticinizi dikkate alarak</u> , derecelendirme ölçeği ile (0=Hiçbir zaman.....4=Neredeyse her zaman) değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Neredeyse her zaman
		0	1	2	3	4
1	Söylemek istediğini tam olarak söyler.	O	O	O	O	O
2		O	O	O	O	O
3	Herkesi düşüncelerini dile getirmesi için cesaretlendirir.	O	O	O	O	O
4		O	O	O	O	O
5		O	O	O	O	O
6		O	O	O	O	O
7	Kendi öz/temel değerlerine dayanan kararlar alır.	O	O	O	O	O
8		O	O	O	O	O
9		O	O	O	O	O
10		O	O	O	O	O
11	Karar vermeden önce konuyla ilgili bilgileri analiz eder.	O	O	O	O	O
12		O	O	O	O	O
13		O	O	O	O	O
14		O	O	O	O	O
15		O	O	O	O	O
16	Belirli eylemlerinin başkalarını nasıl etkilediğini anladığını gösterir.	O	O	O	O	O

S N	Bölüm 4: Aşağıda, kendi iş davranışlarınızı değerlendirmek üzere 9 tane ifade bulunmaktadır. Lütfen <u>çalıştığınız iş ortamını dikkate alarak, kendinizi</u> yan taraftaki derecelendirme ölçeği ile (0=Hiçbir zaman.....4=Neredeyse her zaman) değerlendiriniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Neredeyse her zaman
		0	1	2	3	4
1	Zor konular için yeni fikirler üretirim.	0	0	0	0	0
2		0	0	0	0	0
3		0	0	0	0	0
4	Yenilikçi fikirler için destekleri harekete geçiririm.	0	0	0	0	0
5	.	0	0	0	0	0
6		0	0	0	0	0
7	Yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0

S N	Bölüm 5: Aşağıda, hastanenizin yenilikçilik iklimini değerlendirmek üzere 12 tane ifade bulunmaktadır. Lütfen <u>çalıştığınız hastanenizi dikkate alarak</u> , yan taraftaki derecelendirme ölçeği ile (0= Kesinlikle katılmıyorum 6= Kesinlikle katılıyorum) değerlendiriniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ortadayım	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		0	1	2	3	4	5	6
1		0	0	0	0	0	0	0
2		0	0	0	0	0	0	0
3	Hastanenizde insanların aynı sorunları farklı yollardan çözmeyi denemelerine izin verilir	0	0	0	0	0	0	0
4		0	0	0	0	0	0	0
5		0	0	0	0	0	0	0
6	Hastanenizde yeni fikirler geliştirmeye yönelik yardım, kolayca bulunabilir.	0	0	0	0	0	0	0
7		0	0	0	0	0	0	0
8		0	0	0	0	0	0	0
9		0	0	0	0	0	0	0
10		0	0	0	0	0	0	0
11	Kurum (hastane) kültürünüz yenilikçiliğe izin verir.	0	0	0	0	0	0	0
12		0	0	0	0	0	0	0

EK 2: ETİK KURUL İZİNİ(1)

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-586

14 Şubat 2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 17.01.2017 tarih ve 336 sayılı yazınız.

Enstitünüz Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı doktora programı öğrencilerinden **Arş. Gör. Cahit KORKU**'nun **Prof. Dr. Sıdıka KAYA** danışmanlığında yürüttüğü **“Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”** başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **31 Ocak 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK 3: TEZ ADI DEĞİŞİKLİĞİ

Form No: 18



HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Doktora Tez Başlığı Değişikliği Formu
 HACETTEPE UNIVERSITY
 GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
 PHD THESIS TITLE ALTERATION FORM

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
 TO HACETTEPE UNIVERSITY
 GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES,

Tarih/Date: 13.12.2017

Aşağıda bilgileri verilen doktora/bütünleşik doktora öğrencisinin tez başlığının önerildiği şekilde değiştirilmesi Tez İzleme Komitesi tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

It is approved that the PhD/Integrated PhD student, mentioned below, can alter the thesis title as proposed

Kindly submitted for your information.

(Anabilim Dalı Başkanı)
 Doç. Dr. Cüneyt ERİĞÜÇ
 (İmza)
 Anabilim Dalı Başkanı

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ / ABOUT THE STUDENT

Adı Soyadı Name-Surname:	Cahit Korku
Öğrenci No No:	N12242869
Anabilim Dalı Department:	Sağlık Yönetimi ABD
Programı Program:	Sağlık Yönetimi

ESKİ VE ÖNERİLEN TEZ BAŞLIĞI İLE İLGİLİ BİLGİLER ABOUT THE PREVIOUS AND
 CURRENT THESIS TITLES

ESKİ TEZ BAŞLIĞI PREVIOUS TITLE	DÖNÜŞÜMCÜ VE OTANTİK LİDERLİĞİN YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ: ANKARA'DAKİ SAĞLIK BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANELERİ'NDEKİ ALT VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
YENİ TEZ BAŞLIĞI CURRENT TITLE (TÜRKÇE)	SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ VE OTANTİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN YENİLİKÇİLİK İKLİMİNE VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞINA ETKİSİ
YENİ TEZ BAŞLIĞI CURRENT TITLE (İNGİLİZCE)	THE IMPACT OF HEALTH MANAGERS' TRANSFORMATIONAL AND AUTHENTIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS ON INNOVATION CLIMATE AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

Detaylı Bilgi / Detailed Information: <http://www.sosyalbilimler.hacettepe.edu.tr>

Telefon / Phone: 0-312-2976860 Faks / Fax: 0-312-2992147 E-posta / E-mail: sosyalbilimler@hacettepe.edu.tr



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: 12908312-010.99/2666
Konu: Cahit KORKU (Tez Başlığı Değişikliği) Hk.

20/04/2017

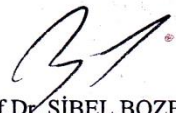
Sağlık Yönetimi
Anabilim Dalı Başkanlığı'na,

İlgi : 13.04.2017 tarih ve 113 sayılı yazınız.

Anabilim Dalınız doktora programı öğrencilerinden Cahit KORKU' nun, "H.Ü. Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği' nin 40.maddesine dayanılarak kurulan Tez İzleme Komitesinin oybirliği ile kabul ettiği, "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastaneleri'ndeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez başlığının "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" olarak değiştirilmesi, Enstitümüze ulaşmış olup, öğrencinin transkriptine ve sisteme işlenecektir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Saygılarımla,


Prof.Dr. SİBEL BOZBEYOĞLU
Enstitü Müdürü

24.04.17
109

 Enstitü Sekreteri : Ş. KOÇOĞLU (Paraf)



EK 4: ETİK KURUL İZNİ (2)

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Sayı : 76000869/

431 - 1877

16 Mayıs 2017

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Fakülteniz Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi **Prof. Dr. Sıdika KAYA**'nın danışmanlığında **Arş. Gör. Cahit KORKU** tarafından yürütülen "**Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **09 Mayıs 2017** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK 5.2



SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ULUCANLAR GÖZ
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ - SAĞLIK
BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ULUCANLAR GÖZ EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ
02/03/2017 11:44 - 16631222 - 604.01.01 - E.320
0004023362

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Ulucanlar Göz Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 16631222-604.01.01
Konu : Cahit KORKU - Araştırma İzni

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

İlgi : 20/02/2017 tarihli ve 70629056-604.01.01-21 sayılı yazı.

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Arş. Gör. Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında hastanemizde anket yapma talebi Hastane Yöneticiliğimizce uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof. Dr. Pelin YILMAZBAŞ
Hastane Yöneticisi

Ulucanlar Cad. No: 59 Altındağ

Faks No:312 312 38 05

e-Posta:ayfer.yildirim5@saglik.gov.tr İnt.Adresi: ulucanlargoz.saglik.gov.tr

Bilgi için:Ayfer YILDIRIM

Unvan:BİLGİSAYAR İŞLETMENİ

Telefon No:3126261-1129

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden f10be703-15a9-4ac8-bf6e-071743dac894 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.3



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Ankara Eğitim Ve Araştırma Hastanesi

SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA EĞİTİM VE
ARAŞTIRMA HASTANESİ - SAĞLIK BİLİMLERİ
ÜNİVERSİTESİ ANKARA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ



Sayı : 93471371-044
Konu : Cahit KORKU - Araştırma İzni

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE
(İdari Hizmetler Başkanlığı)

İlgi : 20.02.2017 tarihli ve E.21 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Arş. Gör. Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında sağlık tesisimizde anket yapma talebi hastanemizin bilgisi dışında yayınlanmaması kaydıyla Yöneticiliğimizce uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Doç.Dr.Mevlüt Recep PEKÇİCİ
Hastane Yöneticisi V.

Ulucanlar Cd. No:89 Altındağ / ANKARA

Faks No:03123633396

e-Posta:sahin.kanbur@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.ankarahastanesi.gov.tr

Bilgi için:Şahin KANBUR

Unvan:BİLGİSAYAR İŞLETMENİ

Telefon No:0 312 595 30 81

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden f10be703-15a9-4ac8-bf6e-071743dac894 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C. Sağlık Bakanlığı

 T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma
Hastanesi

SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA FİZİK-
TEDAVİ VE REHABİLİTASYON EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ - SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
ANKARA FİZİK TEDAVİ VE REHABİLİTASYON EĞİTİM
VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
22/02/2017 09:41 - 83894237 - 604 02 - E.66

Sayı : 83894237-604.02
Konu : Cahit KORKU-Araştırma İzni

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE
(İdari Hizmetler Başkanlığı)

İlgi: 17/02/2017 tarihli ve 70629056-604.01.01-E.21 sayılı yazınız.

İlgi tarih ve sayılı yazınız incelenmiş olup;Söz konusu çalışmanın Bakanlığımız sağlık politikalarına uygunluk, hizmet kalitesi, etkinlik ve verimlilik açısından sağlık tesisinize bir katkısı olup olmayacağı, mezkur çalışmanın verilen tıbbi hizmette aksamaya yol açıp açmayacağı durumunun değerlendirilerek araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı, süresi, araştırma metodu ve kavramsal çerçevesini açıklayan bilgiler de göz önünde bulundurularak, Hastane Yöneticiliğimiz tarafından uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Doç.Dr. Kurtuluş KÖKLÜ
Hastane Yöneticisi

Ankara SbÜ Fizik Tedavi ve Eğitim Araştırma hastanesi Sıhhiye/ANKARA
aftersanal@hotmai.com
Faks No:03123115480

e-Posta: mehmet.lokmanoglu@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Telefon No:1137

Bilgi için: Mehmet LOKMANOĞLU

Unvan: Veri Hazırlama ve Kontrol İslt.

Telefon No:+90 312 310 32 30

EvraKın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden fl0be703-15a9-4ac8-bf6e-071743dac894 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.5

SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA TÜRKİYE
YÜKSEK İHTİSAS EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA TÜRKİYE
YÜKSEK İHTİSAS EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
23.02/2017 13:59 - 29620911 - 929 - E.29620911-929-2152



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği
Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Ankara Türkiye Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 29620911-TUEK
Konu : Cahit KORKU-Araştırma İzni

.../.../2017

ANKARA 1.BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ

İlgi : 20/02/2017 tarih ve 70629056-604.01.01-E.21 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Arş.Gör. Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında hastanemizde anket yapma talebi hastanemiz Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulumuzun 22/02/2017 tarih ve 7 sayılı toplantısında görüşülmüş olup; uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi arz ederim.

Prof.Dr. Mustafa PAÇ
Hastane Yöneticisi
TUEK Başkanı

Kızılay Sokak No:4 06100 Sıhhiye/ANKARA
Telefon : (0312) 306 10 09
e-posta : personel@tyih.gov.tr
TYİH-FRM-TKY-018/12.12.2006/01

Belge Geçer : (0312) 312 41 20
Elektronik Ağ : www.tyih.gov.tr

EPK SEKRETERLİĞİ

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden f10be703-15a9-4ac8-bf6e-071743dac894 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
ANKARA 2. BÖLGE KAMU HASTANELERİ B.
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ ANKARA ÇOCU.
HASTALIKLARI HEMATOLOJİ ONKOLOJİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

Sayı : 98206329/904.01
Konu : Araştırma İzni

TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU BAŞKANLIĞINA
Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

İlgi: Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nin 23.02.2017 Gün ve 00039986256 Sayılı Yazısı

İlgi sayılı yazıda belirtilen Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezini hastanemizde yapması uygun görülmüştür

Bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Murat KIZILGÜN
Hastane Yöneticisi

Ankara Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları
Hematoloji Onkoloji E. A. H.
Op. Dr. Yasin UÇAR
Başhekim Yardımcısı
Sicil No: DR110422 Dip. No: 4837
Dip. Tescil No: 147115/98762



Adres: Ziraat mah. İrfan Baştuğ Cad. Kurtdereli Sok. Altındağ / Ankara
Telefon: (312) 596 96 00 Fax: (312) 347 23 30
Elektronik Ağ: www.ankaracocuk.gov.tr

Evrağın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden b745245a-4e19-4664-b51b-719ccffdf7d kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.7



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara İli 3. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Ankara Dr.Abdurrahman Yurtaslan Onkoloji Eğitim ve Araştırma
Hastanesi

- ONKOLOJİ EAH EĞİTİM ARGE VE EPK BİRİMİ

07/04/2017 15:51 - 20033663 / 604.02 / 4855



00042852275

Sayı : 20033663-604.02
Konu : Cahit KORKU TUEK Kararı

ANKARA İLİ 3. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİ'NE

İlgi: 20.02.2017 tarih ve 970 nolu sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Araştırma görevlisi Cahit KORKU' nun, Prof. Dr. Sıdıka KAYA danışmanlığında yürüttüğü "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmanın hastanemizde yapılması hususu Tıpta Uzmanlık ve Eğitim Kurulunda (TUEK) de görüşülmüş ve uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Prof. Dr. Doğan ÜNAL
Başhekim

Mehmet Akif ersoy Mh. 13. cd. no:56 yenimahalle/ankara Dahili:3233

Bilgi için: İlhan UYANER

Faks No:

Unvan: BİYOLOG

e-Posta: ilhan.uyaner@saglik.gov.tr İnt. Adresi: ilhan.Uyaner@saglik.gov.tr

Telefon No:

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 78935850-7af4-4f05-9ed1-f984ffc91a7e kodu ile erişebilirsiniz.



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
ANKARA İLİ 2. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
Etilik Zübeyde Hanım Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 90057706-900/EĞİTİM
Konu : Araştırma İzni/ Cahit KORKU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA
ANKARA
İİBF Sosyal Hizmet Bölümü D Blok KAT:4 06800 Beytepe- Ankara

Üniversiteniz İktisat Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU' nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" konulu araştırma çalışması Hastanemiz Yöneticiliğince uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Doç. Dr. Özlem MORALOĞLU TEKİN
Hastane Yöneticisi

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
...../20.....
Kamil EROL
Evrak Kayıt Birimi

Adres: Etlik Zübeyde Hanım KH EAH Yeni Etlik Cad. No:55 Y.Mahalle/ANKARA
İletişim: Ramazan AĞIRMAN- Meral KARAYEL 312 567 47 24-4725
Telefon: 312 567 40 00 Fax: 312 322 01 84

e-posta: ezhegitim@gmail.com

Evrağın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 79a89167-fc24-455e-8084-25707eb9800e kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.9



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara İli 3. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi

ANKARA ATATÜRK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ
- ANKARA ATATÜRK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ
03/03/2017 16:02 - 28295788 - 799 - E 3105
00040656381

Sayı : 28295788-799
Konu : Tez Uygulama İzni Hk./Cahit KORKU

ANKARA İLİ 3. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

İlgi : 20/02/2017 tarihli ve 24648653-501.07.99-970 sayılı yazı

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU' nun, Prof. Dr. Sıdıka KAYA danışmanlığında yürüttüğü 'Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara 'daki Sağlık Bakanlığı 'na Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma' konulu çalışmayı hastanemizde yapması tarafımızca uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç.Dr.Levent ÖZTÜRK
Hastane Yöneticisi

EKLER:

Tez Uygulama İzni Hk./Cahit KORKU

Bilkent Yolu Lodumlu Mevkii 3. kilometre

Faks No:3122912726

e-Posta:ruyam.akin@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Eğitim Planlama Birimi

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 43b23f2f-751b-4787-ad8f-b9f7e835900c kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Rüyam AKIN

Unvan:TIBBİ TEKNOLOG

Telefon No:3122912525-4064

EK 5.10



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU

Ankara İli 3. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi



Sayı : 33373887-771
Konu : Tez Uygulama İzni/Cahit KORKU

DAĞITIM

İlgi: TKHK Ankara İli 3. Bölge Genel Sekreterliği'nin 20/02/2017 tarih ve E.970 sayılı yazısı.

İlgili yazı ile anılan çalışmanın, hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU tarafından yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması ve başka makam, kişilere verilmemesi, ayrıca söz konusu çalışma sonucunun bir örneğinin ilgili üniversite tarafından Genel Sekreterliğimize gönderilmesi kaydıyla, çalışmanın Kurumumuzda yapılmasında sakınca yoktur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç.Dr.Gülten KIYAK
Başhekim

DAĞITIM:

TKHK Ankara İli 3.Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Hacettepe Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yeni Batı Mah. 2026. Cad. Batıkent - Yenimahalle / ANKARA

Faks No:587 24 37

e-Posta:dilek.bagci@saglik.gov.tr İnt.Adresi:

Bilgi için:Dilek BAĞCI

Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No:0312 587 20 00

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 9f50458d-61b8-4191-a7b9-2a04becdcb02 kodu ile erişebilirsiniz.

EK 5.11



Sayı : 43278876 /770

27.02.2017

285

Konu: Cahit KORKU /Araştırma İzni

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü
(Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanlığı)

İlgi : 23.02.2017 tarih ve 85346189-604.01.02-E.2909 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU' nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tezi çalışmasını, çalışmanın hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Cahit KORKU tarafından yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi, ayrıca söz konusu çalışma sonucunun bir örneğinin, üniversiteniz tarafından Genel Sekreterliğimize gönderilmesi kaydıyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Eyüp HORASANLI
 Hastane Koordinatörcüsü

*Öğr. İşlerine
 Yazışmaları Yapılmalı
 06-03-2017*

Sanatoryum Cad. Pınarbaşı Mahallesi Ardahan Sokak No:25 Keçiören / ANKARA
 Elektronik Ağ: www.akeah.gov.tr e-posta: akeahagitim@gmail.com
 Telefon: 0 312 356 90 00 - 05 - 06
 Faks: 0312 356 90 20
 Not: Cevabi Yazılarınızda Yazışmanın Tarih ve Sayısını Lütfen Belirtiniz.

EĞİTİM ve AR-GE BİRİMİ
 Sevcan ATASOY
 Birim Sorumlusu.

Telefon: 0 312 356 90 00 / 1648

EK 5.12



T.C. Sağlık Bakanlığı
Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Ankara Atatürk Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim
Araştırma Hastanesi

S.B.Ü ANKARA ATATÜRK GÖĞ. HAST. ve GÖĞ. CER.
E.A.H YÖNETİCİLİĞİ - ANKARA ATATÜRK GÖĞ. HAST. ve
GÖĞ. CER. E.A.H PERSONEL BİRİMİ
03/03/2017 17:11 - 53610172 - 604.02.01 - E 527



Sayı : 53610172-604.02.01
Konu : Araştırma İzni

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
ANKARA

Ankara İli 2.Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nin 23/02/2017 tarih 2909 sayılı yazısına istinaden "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ankara'daki Sağlık Bakanlığına Bağlı Eğitim ve Araştırma Hastanelerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma" konulu doktora tezi çalışmanızı, hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Cahit KORKU tarafından yürütülmesi, katılımcıların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması ve başka makam, kişilere verilmemesi, ayrıca söz konusu çalışma, sonucunun bir örneğinin üniversitenizce Ankara İli 2.Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine gönderilmesi kaydıyla Hastanemizde yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Uz. Dr. Osman ÖRSEL
Hastane Yöneticisi a.
Baştabip Yardımcısı

Yalçın KURT
V.H.K.V.
Genel Evrak Birim Sorumlusu

Belgenin Aslı
Elektronik İmzalıdır
03.10.2017

Kuşçagız Mah. Sanatoryum Cad. 271/1 Keçiören/ANKARA

Faks No:0312 567 70 00

e-Posta:husne.alakara@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.ataturksanatoryumu.gov.tr

Bilgi için:HÜSNE ALAKARA

Unvan:Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No:312 567 70 54

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden cc29f2fa-6df2-436e-bb0b-e1c7d67e2830 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.13



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Ulus Devlet Hastanesi



Sayı : 69668506-604.02.01

Konu : Anket İzni

ANKARA İLİ 2. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

İlgi : 25/05/2017 tarihli ve 85346189-604.02.01-8463 sayılı yazı.

İlgi yazınızla, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi Cahit KORKU'nun Prof.Dr.Sıdika KAYA danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçi İklim ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" başlıklı doktora tezi kapsamında anket çalışmasını sağlık tesisimizde yapabilmesi için gerekli iznin verilmesi talebi bildirilmiştir.

Bahsi geçen tez çalışması Yöneticiliğimizce değerlendirilmiş olup, hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Cahit KORKU tarafından, belirtilen tarihe kadar yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, çalışma sonucunun Bakanlığımızın bilgisi dışında ilan edilmemesi, başka bir amaçla kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi, ayrıca söz konusu çalışma sonucunun bir örneğinin ilgili üniversite tarafından Genel Sekreterliğimize gönderilmesi kaydıyla Hastanemizde yapılması uygun görülmüştür. İlgili üniversite konu ile ilgili bilgilendirilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Yrd.Doç.Dr.Metin DİNÇER
Hastane Yöneticisi
Başhekim

Ankara Ulus Devlet Hastanesi Personel Şube

Bilgi için:Hilal KARDAS

Faks No:0312 3103004

Unvan:TIBBİ SEKRETER

e-Posta:hilal.kardas@saglik.gov.tr İnt.Adresi: hilal.kardas@saglik.gov.tr

Telefon No:03125097421

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 327fc6b6-0c9a-4319-ac1f-de65052ab691 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.14



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Haymana Devlet Hastanesi

ANKARA HAYMANA DEVLET HASTANESİ - ANKARA
HAYMANA DEVLET HASTANESİ
01/06/2017 14:06 - 90932776 - 804.01 - E.952



Sayı : 90932776
Konu : Cahit KORKU - Araştırma İzni

**ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ
GENEL SEKRETERLİĞİNE
(Arge ve Proje Yönetimi Birimi)**

İlgi : 22.05.2017 tarih ve 36 sayılı yazınız.

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi araştırma görevlisi Cahit KORKU'nun " Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" konulu test çalışmasının incelenmesi neticesinde Bakanlığımızın Sağlık Politikalarına uygun olduğu, hizmet kalitesi etkinlik ve verimlilik açısından Sağlık tesislerine katkısı olacağı, verilen tıbbi hizmette aksamaya yol açmayacağı ve çalışmanın profesyonel bir şekilde hazırlandığı görülmüş olup sağlık yönetimi sektörüne faydalı olacağı gözlemlenmiştir. Bilgilerinize arz ederim.

Dr.Emire OLCAYTO
Yönetici – Başhekim V.

**Haymana Devlet Hastanesi Telefon : 0312 658 30 41-30 42 /Faks : 0312 658 24 38
e-posta : haymanadh@hotmail.com**

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 2a9676b3-fad0-4f18-8b13-40401be9fa34 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.15



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Ankara İli 2. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Ankara Mesleki ve Çevresel Hastalıklar Hastanesi

ANKARA MESLEKİ VE ÇEVRESEL HASTALIKLAR
HASTANESİ - ANKARA MESLEKİ VE ÇEVRESEL
HASTALIKLAR HASTANESİ
14/06/2017 10:27 - 29046609 - 044 - E.2245



Sayı : 29046609-044
Konu : Anket İzni.

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 25/05/2017 tarihli ve 85346189-604.02.01-8463 sayılı yazı.

Ankara İli 2.Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinin ilgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden, Üniversiteniz sağlık yönetimi anabilim dalı araştırma görevlisi Cahit KORKU' nun Prof. Dr. Sıdika KAYA danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" başlıklı doktora tezi kapsamında talep edilen anket çalışmasının, hizmeti aksatmayacak şekilde bizzat Cahit KORKU tarafından yürütülmesi, katılımların gönüllülük esasına dayandırılarak katılımcıların yazılı onamlarının alınması, başka bir amaçta kullanılmaması, başka makam ve kişilere verilmemesi şartı ile tarafımızdan uygun görülmüş olup;

Gereğini arz ederim.

Doç.Dr.Ömer Hınç YILMAZ
Hastane Yöneticisi / Başhekim

Osmangazi Mh. Atlılar Cd. No:45 06280 Keçiören / Ankara

Faks No:0(312)580 84 04

e-Posta:murat.ozturk15@saglik.gov.tr İnt.Adresi:

<http://www.ankarameslekdih.saglik.gov.tr>

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 35bbbba-ca26-4c39-b958-b8d353eef6bf kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Murat ÖZTÜRK

Unvan:SAĞLIK MEMURU

Telefon No:0(312)580 83 95-1110/1113

EK 5.16



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Akyurt Devlet Hastanesi



Sayı : 89403826-604.01.01
Konu : Cahit KORKU - Araştırma İzni

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE
(İdari Hizmetler Başkanlığı)

İlgi : 22/05/2017 tarihli ve 70629056-604.01.01-36 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazıda bahsi geçen Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Arş. Gör. Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" konulu tez çalışması kapsamında hastanemizde anket yapma talebi tarafımızca incelenmiş olup söz konusu çalışmanın Bakanlığımız sağlık politikalarına uygun olduğu, hizmet kalitesi, etkinlik ve verimlilik açısından hastanemize bir katkısı olmayacağı, mezkur çalışmanın verilen tıbbi hizmette aksamaya yol açmayacağı değerlendirilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Dr. Dilek DÜLGER
Başhekim

Akyurt Devlet Hastanesi (Eğitim Birimi) Yıldırım Mah. Dr. Neslihan Özenli Cad.
No:19 Akyurt-ANKARA
Faks No:0 312 844 30 16

e-Posta:dilek.atesoglu@saglik.gov.tr İnt.Adresi: akyurtdhs1@saglik.gov.tr

Bilgi için:Dilek ATEŞOĞLU

Unvan:EBE

Telefon No:0(312)8443010-1158

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 2a9676b3-fad0-4f18-8b13-40401be9fa34 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5.17



T.C. Sağlık Bakanlığı

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu
Ankara 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
29 Mayıs Devlet Hastanesi



Sayı : 82478784-799
Konu : Cahit KORKU - Araştırma İzni

ANKARA 1. BÖLGE KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL SEKRETERLİĞİNE

İlgi : 22/05/2017 tarihli ve 70629056-604.01.01-36 sayılı yazınız

Hacettepe Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Arş. Gör. Cahit KORKU'nun "Dönüşümcü ve Otantik Liderliğin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" konulu tez çalışması kapsamında sağlık tesisimizde anket yapma talebi tarafımıza bildirilmiştir.

Söz konusu anketin hastanemizde yüz yüze görüşme tekniği ile Arş. Gör. Cahit KORKU tarafından yapılması ve anket sonuçlarının tarafımızla paylaşması kaydıyla çalışmanın sağlık tesisimizde yapma talebi uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Uzm. Dr. Naim ATA
Hastane Yöneticisi

s

Faks No:c

e-Posta:Rahsan.GunerGecmez@saglik.gov.tr İnt.Adresi:
rahsan.gunergecmez@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 2a9676b3-fad0-4f18-8b13-40401be9fa34 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için:Rahşan Güner GEÇMEZ

Unvan:HEMŞİRE

Telefon No:d

EK 5.18

Evrak Tarih ve Sayısı: 31/05/2017-E.21102



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
Gazi Hastanesi Başhekimliği



Sayı : 42000842-044-
Konu : Anket İzni

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
Beytepe Kampüsü
06800 Çankaya/ANKARA

İlgi : 22/05/2017 tarihli ve 96 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Arş. Gör. Cahit KORKU'nun Prof. Dr. Sıdıka KAYA danışmanlığında yürüttüğü "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" başlıklı (Etik Kurul İzni alınmış olan) doktora tezi kapsamında kullanmak üzere hazırladığı anketi Hastanemizde yapabilmesi talebi uygun bulunmuştur.
Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Doç. Dr. Ahmet DEMİRCAN
Başhekim V.

Ek:1 Sayfa

Evrak Doğrulamak İçin: <https://belgedogrulama.gazi.edu.tr>
Gazi Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
06510 Beşevler/ANKARA
Tel:2025088 Faks:0 (312) 223 05 28
e-Posta :hastane@gazi.edu.tr İnternet Adresi :www.hastane.gazi.edu.tr

Pin: 35112
Bilgi için :Neşe Şeniz
Sözleşmeli
Telefon No:03122024085

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır. (PIN:35112)

EK 5.19



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK HİZMETLERİ BİRİMİ YÖNETİM KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı: 27043162-020/1441
Konu: Anket İzni

06/06/2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI

İlgi : 22.05.2017 tarih ve 95 sayılı yazınız.

İlgi yazınız İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesi Başhekimliği, Erişkin Hastanesi Başhekimliği ve Onkoloji Hastanesi Başhekimliği tarafından incelenmiş olup, yazıda bahsi geçen Araştırma Görevlisi Cahit KORKU'nun yürüttüğü "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi" başlıklı anketin uygun bulunduğu dair cevabi yazıları ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. O. Koray BODUROĞLU
Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu
Başkanı

EKLER :
Yazı ve Ekleri.





HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
Ph.D. DISSERTATION ORIGINALITY REPORT

HACETTEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
HEALTH CARE MANAGEMENT DEPARTMENT

Date: 12/27/2018

Thesis Title : The Effect of Transformational and Authentic Leadership Characteristics of Health Administrators on the Innovation Climate and Innovative Work Behaviour

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 12/27/2018 for the total of 164 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 13 %.

Filtering options applied:

- ☒ Approval and Declaration sections excluded
- ☒ Bibliography/Works Cited excluded
- ☐ Quotes excluded
- ☒ Quotes included
- ☒ Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

12/27/2018

Name Surname: CAHİT KORKU

Student No: N12242869

Department: HEALTH CARE MANAGEMENT

Program: HEALTH CARE MANAGEMENT

Status: ☒ Ph.D. ☐ Combined MA/ Ph.D.

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

PROF. DR. SIDIKA KAYA