



**YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ve
ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİ
DAVRANIŞ ve YENİLİK İSTEKLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ:
TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE
BİR UYGULAMA**

Muhammed Enes KAN
Yüksek Lisans Tezi
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ
2017
Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Muhammed Enes KAN

**YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ve ÖRGÜT İKLİMİNİN
BİREYSEL YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ve YENİLİK İSTEKLİLİĞİ
İLE İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ**

ERZURUM – 2017



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum " **YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ve ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ve YENİLİK İSTEKLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE BİR UYGULAMA** " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

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

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun 3 (Üç) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

29/12/2017

Muhammed Enes KAN



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ danışmanlığında, Muhammed Enes KAN tarafından hazırlanan bu çalışma 29 / 12 / 2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İlhami YÜCEL

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE YENİLİK YÖNETİMİ

1.1. TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLER VE YENİLİK YÖNETİMİ.....	3
1.1.1. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimleri	4
1.1.1.1. İl Özel İdaresi.....	4
1.1.1.2. Belediyeler	5
1.1.1.2.1. Büyükşehir Belediyeleri.....	6
1.1.1.3. Köy Yönetimi.....	8
1.1.2. Yerel Yönetimlerde Yenilik Yönetiminin Önemi.....	9
1.2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	11
1.2.1. Yenilik.....	11
1.2.1.1. Yaratıcılık.....	12
1.2.1.2. Değişim	13
1.2.1.3. Buluş	13
1.2.1.4. Teknoloji	14
1.2.1.5. Araştırma-Geliştirme	14
1.2.1.6. Girişimcilik	15
1.2.2. Yeniliğin Kaynakları.....	15
1.2.2.1. İçsel Kaynaklar	15
1.2.2.1.1. Beklenmedik Gelişmeler.....	16
1.2.2.1.2. Pazarlar ve Tüketiciler	16
1.2.2.1.3. Süreç Gereksinimleri.....	17
1.2.2.1.4. Uyumsuzluklar	17

1.2.2.2. Dışsal Kaynaklar	17
1.2.2.2.1. Demografik Yapı.....	17
1.2.2.2.2. Algılamadaki Değişiklikler	18
1.2.2.2.3. Yeni Bilgi	18
1.2.3. Yenilik Türleri.....	19
1.2.3.1. Ürün Yeniliği	19
1.2.3.2. Süreç Yeniliği	20
1.2.3.3. Teknolojik Yenilik	20
1.2.3.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik	20
1.2.3.5. Mimari Yenilik.....	21
1.2.3.6. Bireysel Yenilikçi Davranış ve Bir Alt Boyutu Olarak Yenilik İstekliliği	21
1.2.4. Yeniliğin İlkeleri	23
1.2.5. Yenilik Yönetimi.....	26
1.2.6. Yenilik Yönetimi Süreci	28
1.2.7. Yenilik Yönetimi Stratejileri.....	29
1.2.7.1. Saldırgan Strateji.....	30
1.2.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	30
1.2.7.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi	31
1.2.7.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi.....	31
1.2.7.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi.....	31
1.2.7.6. Fırsatları İzleyen Yenilik Stratejisi	32
1.2.8. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler	32
1.2.8.1. Örgütsel Yapı	32
1.2.8.2. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Faktörler	33
1.2.8.2.1. Liderlik.....	33
1.2.8.2.2. Vizyon.....	33
1.2.8.2.3. İletişim	34
1.2.8.2.4. Yönetim Tarzı	34
1.2.8.2.5. Personel Güçlendirme	35
1.2.8.2.6. Müşteri Odaklılık	35
1.2.8.2.7. Başarısızlığın Hoş Görülmesi	35

III

1.2.8.2.8. Ödüllendirme.....	36
1.2.8.2.9. Örgüt Kültürü.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	37
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ'NİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN ORGANİZASYON BİLEŞENLERİ.....	38
2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ	39
2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI	40
2.5. ÖRGÜT İKLİM TİPLERİ.....	42
2.5.1. Örgütün Yapısına Göre İklim Türleri	42
2.5.2. Liderlik Özelliklerine Göre Örgüt iklimi Türleri	43
2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ BELİRLEYEN ETMENLER	43
2.6.1. Örgütsel Amaçlar	44
2.6.2. Örgütsel Yapı	44
2.6.2.1. Geleneksel Örgüt Anlayışı.....	45
2.6.2.2. Resmileştirme.....	46
2.6.3. Ödüllendirme.....	47
2.6.4. Örgütsel Değerler ve Normlar.....	47
2.6.5. Örgütsel İletişim.....	47
2.6.6. Liderlik Tipi	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	49
3.2. LİDERLİK TİPLERİ	51
3.2.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	52
3.2.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik.....	54
3.2.3. Otokratik Liderlik.....	57
3.2.4. Demokratik(Katılımcı) Liderlik	58
3.2.5. Karizmatik Liderlik.....	59

3.2.6. Vizyoner Liderlik	59
3.2.7. Serbest Bırakıcı Liderlik	60
3.2.8. Paternalist (Babacan) Liderlik.....	61
3.2.9. Eğitici Liderlik	61
3.3. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI	62
3.3.1. Zorlayıcı Güç	62
3.3.2. Ödüllendirme Gücü	62
3.3.3. Yasal Güç	62
3.3.4. Uzmanlık Gücü	63
3.3.5. Karizmatik Güç	63
3.4. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	63
3.4.1. Kişisel Özellikler.....	63
3.4.2. Zihinsel Özellikler.....	64
3.4.3. Duygusal Özellikler	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE MEVCUT LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜT İKLİMİNİN, BİREYSEL YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR VE YENİLİK İSTEKLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE SINIRLARI	66
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	67
4.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	68
4.2.1. Örneklem Aşaması	68
4.2.2. Veri Toplama Yöntemi	69
4.2.3. Araştırmanın Modeli	71
4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
4.2.4.1. Farklılığa İlişkin Hipotezler	72
4.2.4.2. Faktörler Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler	73
4.3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	75
4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	75
4.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Faktör Analizi.....	77

4.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
4.3.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	82
4.3.3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	83
4.3.3.3. Organizasyonel Yenilik İstekliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi	83
4.3.3.4. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeği Güvenilirlik Analizi	83
4.3.3.5. Örgüt İklimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	84
4.4.4. Yerel Yönetimlerin Liderlik, Örgüt İklimi, Organizasyonel Yenilik İstekliliği ve Yenilikçi Davranışlarının Ölçülmesine İlişkin Bulgular.....	84
4.4.4.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	84
4.4.4.2. Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik Ölçeğine İlişkin Bulgular	87
4.4.4.3. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeğine İlişkin Bulgular	87
4.4.4.4. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Bulgular	88
4.4.5. Normallik Testi Sonuçları	90
4.4.6. Korelasyon Analizi.....	91
4.4.7. Farklılık Analizi	100
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	124
EK 1. ETİK KURUL RAPORU	124
EK 2. ANKET FORMU.....	125
ÖZGEÇMİŞ.....	128

ÖZET

YÜKSEL LİSANS TEZİ

YEREL YÖNETİMLERDE LİDERLİK ve ÖRGÜT İKLİMİNİN BİREYSEL YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ve YENİLİK İSTEKLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE BİR UYGULAMA

Muhammed Enes KAN

Danışman: Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

2017, 128 Sayfa

Jüri: Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU

Doç. Dr. İlhami YÜCEL

Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ

Yeni kamu yönetimi anlayışının yaygınlaşması ile birlikte işletmecilik alanından aktarılan pek çok yaklaşım, kamu kurumlarında dönüşümlerin yaşanmasına neden olmuştur. Kamu kurumlarının dönüşümünde etkili olan temel olgulardan biri olan yenilik ise günümüzde kamu işletmelerinin gündemini meşgul etmektedir. Özellikle işletmecilik alanında yatırımlar yapan yerel yönetim birimlerinin yenilik yönetimi konusunda belirli bir farkındalık düzeyine sahip olması gerekliliği bu tezin temel motivasyon kaynağını oluşturmaktadır.

İşletmedeki mevcut liderlik tarzları, örgüt iklimi, bireylerin yenilikçi davranışları ve yenilik isteklilikleri yenilik yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. Bir işletmede başarılı bir yenilik yönetimi için, yeni fikirlerin önünü açacak bir örgüt yapısı oluşturulmalı, çalışanların yenilikçi davranışlarına katkıda bulunacak liderlik tarzları benimsenmelidir.

Rekabet olgusunu içinde barındırmaması sebebi ile kamu yönetiminde yenilik yönetimi uygulamalarına gerekli önem gösterilmemiştir. Kamu kurumları geleneksel yollar ile hizmet vermeye devam etmiştir. Kamu yönetiminde de yenilik yönetimi uygulamalarına gerekli önem verilip, yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi ile iş verimliliği ve hizmet kalitesinin artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, kamusal ihtiyaçların giderilmesinde halka en yakın kamu yönetimi birimler olması nedeniyle yerel yönetimler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, yerel yönetim çalışanlarının, işyerindeki liderlik algıları, örgüt iklimi algıları, yenilik için isteklilik ve bireysel yenilikçi davranışları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu amaç çerçevesinde TRA1 Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Bayburt) yerel yönetimlerinde bir saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma bulguları analiz edilerek, Erzurum, Erzincan, Bayburt illeri arasında, söz ettiğimiz değişkenlerin alt boyutları arasındaki farklılıklar ortaya koyulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, bu üç il arasında, etkileşimci liderliğin, istisnalarla aktif yönetim alt boyutu hariç, diğer liderlik alt boyutları açısından anlamlı bir fark bulunmasına rağmen, istisnalarla aktif yönetim, organizasyonel yenilik istekliliği, bireysel yenilikçi davranışlar ve örgüt iklimi boyutlarında iller arası anlamlı bir farklılık yoktur.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetim, Yenilik Yönetimi, Yenilik İstekliliği, Liderlik, Örgüt İklimi.

ABSTRACT

**LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN LOCAL
GOVERNMENTS IN RELATION TO INDIVIDUAL INNOVATIVE
BEHAVIOR AND ASPIRATION FOR INNOVATION: A FIELD SURVEY IN
LOCAL ADMINISTRATIONS OF TRA1 REGION**

Muhammed Enes KAN

Advisor: Doç. Dr. Salih Börteçine AVCI

2017, Pages: 128

**Jury: Assoc. Prof. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU
Assoc. Prof. Dr. İlhami YÜCEL
Assoc. Prof. Dr. Salih Börteçine AVCI**

Along with the widespread understanding of the new public administration, many approaches taken from the field of business administration have caused transformations in public institutions. The innovation that is one of the main influences in the transformation of public institutions is now occupying the agenda of public enterprises. In particular, the necessity of having a certain awareness level about innovation management constitutes the main motivation source of this thesis.

Leadership styles in companies, organizational climate, innovative behaviors and aspiration for innovation of individuals influence innovation management applications. For a successful innovation management in companies, an organizational structure should be formed to lead the field of new ideas, and new leadership styles which will contribute to innovative behaviors of employees, should be adopted.

Because of the lack of competitiveness, the importance of innovation management practices in public administration haven't been emphasized. Public institutions have continued to serve with traditional methods. In public administration, importance is given to innovation management applications and innovative ideas are encouraged and business efficiency and service quality are expected to increase.

The study has been carried out on local governments, as they are the closest public administration unit to the public. The purpose of the study is to determine perceptions of leadership, organizational climate and also to determine relationship between willingness for innovation and individual innovative behaviours of employees in local governments. For this purpose a case study has been carried out on local governments that are situated in TRA1 Region (Erzurum, Erzincan, Bayburt). According to the results of analysis, the sub-dimension of the leadership scale has been significantly different (Exceptionally, active management did not differ.) among the three provinces. And there are no significant differences in the sub-dimensions of individual innovative behavior, aspiration for innovation, and organizational climate among the three provinces.

Key Words: Local Government, Innovation Management, Aspiration for Innovation, Leadership, Organizational Climate

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Türkiye’de Belediye Türleri ve Sayıları	5
Tablo 1.2. Yenilikçi Kişilerin Özellikleri.....	22
Tablo 2.1. Örgüt İkliminin Bileşenleri	39
Tablo 3.1. Kronolojik Sıraya Göre Liderlik Tanımları	49
Tablo 3.2. Yönetici ve Lider Farklılıkları	51
Tablo 3.3. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Kıyaslaması.....	56
Tablo 4.1. İllere Göre Yerel Yönetimlerde Uygulanan Anket Sayısı	69
Tablo 4.2. Katılımcıların İllere Göre Demografik Özellikleri	75
Tablo 4.3. Tüm katılımcıların Demografik Özellikleri	77
Tablo 4.4. Anket Sorularının Analizde Temsili Gösterimi	78
Tablo 4.5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	80
Tablo 4.6. Anket Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	82
Tablo 4.8. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 4.9. Orgaizasyonel Yenilik İstekliliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 4.10. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	83
Tablo 4.11. Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi	84
Tablo 4.13. Katılımcıların Etkileşimci Liderlik İle İlgili Görüşleri	86
Tablo 4.14. Katılımcıların Organizasyonel Yenilik İstekliliği Görüşleri.....	87
Tablo 4.15. Katılımcıların Bireysel Yenilikçi Davranış Görüşleri.....	87
Tablo 4.16. Katılımcıların Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri	88
Tablo 4.16. Yerel Yönetimlerin İl Bazında Kıyaslaması	89
Tablo 4.18. Normallik Testi Sonuçları	90
Tablo 4.19. Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 4.20. Araştırma Boyutlarının İllere Göre Farklılık Analizi.....	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yenilik Yönetimi Süreci.....	28
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	71



ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca beni her konuda destekleyen, bilgi ve görüşleri ile çalışmama ışık tutan başta değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Salih Börteçine AVCİ'ya, tezimin tamamlanmasında desteklerini esirgemeyen, sık sık bilgilerinden faydalandığım Arş. Gör. Abdullah TÜZEMEN'e, Arş. Gör. Adnan KARATAŞ'a, Arş. Gör. Ensar BALKAYA'ya,

Tüm çalışmam boyunca sabır ve anlayışları ile her türlü desteği veren anneme, babama, kardeşlerime ve kıymetli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum 2017

Muhammed Enes KAN

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe sertleşen piyasa koşullarında ayakta kalmak isteyen işletmeler kendilerini çağın gereklerine uygun olarak güncelleme arzusuyla, iş akış süreçlerinde, ürünlerde ve ürünlerin kalite, tasarım gibi özelliklerinde, pazarlama stratejilerinde kısaca pazarlama faaliyetlerinin tamamında, koşullara ayak uydurmalarını sağlayacak yenilik çalışmaları gerçekleştirmek durumundadır. Bu yenilik çalışmalarının işletmenin verimliliğini artırdığı fark edildiğinde işletmeler yeniliği bir politika olarak benimseme eğilimine yönelmiştir. Yapılan çalışmalar işletmelerin sistemli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirdikleri yenilik yönetimi uygulamaları ile pazarda önemli rekabet avantajları elde ettiklerini göstermiştir. (Yılmaz, 2015).

Halkın temel gereksinimlerini giderebilmek için mal ve hizmet üretimi gerçekleştiren kamu yönetiminde ise durum biraz daha farklılık göstermektedir. Özel sektörü motive edici bir unsur olan ‘‘rekabet’’ olgusunun, kamu yönetiminde olmaması, kamu yönetiminde yenilik olgusunun göz ardı edilmesine, özel sektördeki kadar önemsenmemesine sebep olmuştur. Geleneksel yollar ve geleneksel mekanizmalar kamu yönetiminde hâkimiyetini sürdürmüş, klasik yönetim anlayışında devam eden iş yaşamı, çalışanların memnuniyetsizliğine yol açmıştır. Motivasyonu düşük ve kendini iş ile özdeşleştirememiş çalışanlar tarafından gerçekleştirilen hizmetler, bu hizmetlerden yararlananların memnuniyetsizliğine sebep olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını yükseltecek, onların yaptıkları işle kendilerini özdeşleştirmelerine katkı sağlayacak yeniliklerin gerçekleştirilmesi bu konuda oldukça önemlidir. Yenilik yönetimi uygulamaları ile çalışanların iş motivasyonlarını artırmak suretiyle, hizmetlerde kalite ve verimlilik artışı sağlanabilecektir.

Yenilik yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde, yenilik yönetimi ve örgüt iklimi, örgüt kültürü, liderlik tarzları arasındaki ilişkileri saptamaya çalışan birçok çalışmanın var olduğu görülmüştür. Fakat kamu yönetiminde yeniliğe olan isteklilik ve örgüt iklimi, liderlik, yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkileri bir bütün halinde inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu kapsamda bu çalışmada; kamu yönetiminin yerel düzeyde temsilcileri olan yerel yönetimlerde uygulanan liderlik tarzları ve mevcut örgüt iklimi ile bireylerin yenilikçi davranışları ve yenilik isteklilikleri arasında ilişki bulunup bulunmadığı

saptanmaya çalışılmıştır ve bölgesel farklılıklar irdelenmiştir. Bu amaç çerçevesinde TRA1 Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Bayburt) yerel yönetimlerinde, ölçülmek istenen değişkenlere ait sorulardan oluşan anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen anket çalışması bulgularına göre söz edilen değişkenler arasında, illere göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışma bulgularının, çalışanların yenilikçi davranışları, yeniliğe olan isteklilikleri, örgüt iklimi ve liderlik algıları arasındaki ilişkileri saptaması açısından yerel yönetimlerde başarılı bir yenilik yönetimi uygulanması için faydalı olabileceği düşünülmüştür. Gerçekleştirilen bu çalışma ile bilime, yerel yönetimlerin hizmet kalitesine ve gerçekleştirilebilecek çalışmalar ile yerel yönetimlerin tamamına faydalı olabileceğini düşünülmektedir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türkiye’de yerel yönetim birimleri, kanunlarla belirlenen organları, görev ve yetkileri açıklandıktan sonra yerel yönetimlerde yeniliğin önemine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Yenilik kavramı ve ilişkili olduğu kavramlar ifade edilmiş, yenilik türleri ve bireysel yenilikçi davranışlar ve yenilik istekliliği kavramları üzerinde durulmuştur. Yenilik olgusunun bir bütün olduğunu ve çeşitli süreçlerden meydana geldiğini ifade eden yenilik yönetimi kavramı üzerinde durulmuş, yenilik yönetimi stratejileri ve yenilik yönetimine etki eden faktörler açıklanmıştır.

İkinci bölümde örgüt iklimi kavramı üzerinde durulmuş, örgüt ikliminin türleri, boyutları, özellikleri ve örgüt iklimine etki eden faktörler değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise liderlik kavramı üzerinde durulmuş, liderlik ile ilgili tarihsel süreçteki algılamalar çerçevesinde oluşan değişik tanımlamalar, liderlik türleri, liderin güç kaynaklarını ve liderde bulunması gereken özellikler ifade edilmiştir.

Dördüncü bölümde TRA1 Bölgesi yerel yönetimlerde çalışanlar üzerinde yapılan saha çalışmasına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezler ve metodolojisi ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Yapılan analizler sonucu elde edilen bilgilere dayanarak, liderlik, örgüt iklimi, bireysel yenilikçi davranışlar ve yenilik istekliliği arasındaki ilişkiler ortaya koyulmuştur.

Son olarak elde edilen bulgular ve literatürde konuya ilişkin çalışmalar kıyaslanmış, araştırma bulguları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YEREL YÖNETİMLER VE YENİLİK YÖNETİMİ

1.1. TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER VE YENİLİK YÖNETİMİ

1982 Anayasası merkeziyetçi bir yapı oluşturmaya çalışmıştır. Anayasa idareyi bir bütün olarak ele almış ve 126. ve 127. Maddelerde merkezi idare ve yerinden yönetimi idare başlığı altında incelemiştir.

1982 Anayasasında; 126.Maddede, ülkenin merkezi idare kuruluşu olarak coğrafi durumuna, ekonomik koşullarına ve kamu hizmetlerine göre illere, illerin de diğer kademeli bölgelere ayrılacağını düzenlemiştir. 126. Maddede ayrıca illerin idaresinde yetki genişliği esasının benimseneceği hükmü getirilmiştir. Maddenin devamında ise kamu hizmetlerinin daha verimli ve uyumlu gerçekleştirilebilmesi için birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatlarının kurulabileceğini bu teşkilatların görev ve yetkilerinin ise kanunla belirleneceği belirtilmiştir.

127.Maddede ise Mahalli idarelerin tanımı yapılmıştır. Buna göre; ‘‘*Mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.*’’ Maddenin devamında ise mahalli idarelerin görev ve yetkilerinin yerinden yönetim ilkesine uygun bir şekilde kanun vasıtasıyla düzenleneceği hükme bağlanmıştır. 127. Maddede dikkat çekilen hususlardan birisi de merkezi idarenin mahalli idareler üzerinde vesayet yetkisine sahip olmasıdır. Kamu görevlerinde bütünlüğün sağlanması, toplum yararının korunması amacıyla kanunla belirtilen esas ve usuller çerçevesinde idari vesayet yetkisinin kullanılabileceği belirtilmiştir.

Anayasa'daki düzenlemelere göre yerel yönetimlerin özellikleri şöyle sıralanabilir. (Eryılmaz, 2012:179).

- ✓ Yerel yönetimlerin karar organlarının belirlenmesi seçimler ile olur
- ✓ Yerel yönetimlerin görevleri ve yetkileri yerinden yönetim ilkesine göre kanun vasıtasıyla düzenlenir.

- ✓ Yerel yönetimlerin organlarının, organlık sıfatı kazanmalarına olan itirazlar ve kaybetmelerine ilişkin denetim yargı yolu ile olur.
- ✓ Yerel yönetimlerin kendi aralarından birlik kurabilmeleri Bakanlar Kurulu'nun izni ile olur.
- ✓ Yerel yönetimlerin görevlerini karşılayabilmesi için görevleriyle orantılı olarak gelir kaynağı sağlanır.
- ✓ Yerel yönetimler ve merkezi yönetim arasındaki bağ ve ilgiler kanunlar ile düzenlenir.
- ✓ Yerel yönetimlerin mali işlemlerini denetleme yetkisi Sayıştay'a aittir.

Ülkemizde İl Özel İdaresi, Belediye, Köy Yönetimi olmak üzere üç çeşit yerel yönetim birimi bulunmaktadır.

1.1.1. Türkiye’de Yerel Yönetim Birimleri

1.1.1.1. İl Özel İdaresi

Türkiye’de İl Özel İdareleri 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu çerçevesinde düzenlenmiştir. Kanun İl Özel İdareleri’nin yapısı, organları, organların seçim şekilleri, karar alma biçimleri, görev ve yetkileri gibi konuları düzenlemektedir. 5302 Sayılı İl Özel İdare Kanunu’na göre İl Özel İdaresi’nin organları vali, il genel meclisi ve il encümenidir. İl Özel İdaresi bir ilin kurulması hakkındaki kanunla birlikte kurulur ve ilin kaldırılması ile de tüzel kişiliği son bulur ve İl Özel İdaresi’nin sınırları bütün il sınırlarıdır.

Kanunun 6. Maddesinde İl Özel İdaresinin görevleri sıralanmıştır. Buna göre;

İl sınırlar içerisinde, sağlık, tarım, sanayi ve ticaret; ilin çevre düzeni plânı, bayındırlık ve iskân, toprağın korunması, erozyonun önlenmesi, sosyal hizmet ve yardımlar, yoksullara mikro kredi verilmesi, çocuk yuvaları ve yetiştirme yurtları; ilk ve orta öğretim kurumlarının arsa temini, binalarının yapım, bakım ve onarımı ile diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin hizmetleri gerçekleştirmek, belediye sınırları dışında ise; imar, yol, su, kanalizasyon, katı atık, çevre, acil yardım ve kurtarma, kültür, turizm, gençlik ve spor; orman köylerinin desteklenmesi, ağaçlandırma, park ve bahçe

tesisine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmek İl Özel İdaresi'nin görevleri arasındadır. (Keleş, 2007:151).

1.1.1.2. Belediyeler

İl Özel İdareleri gibi, belediyelerde Osmanlı Devleti'nden Cumhuriyet sonrası döneme intikal eden yerel yönetimlerden biridir. Ülkemizde şuan 5 tür belediye bulunmaktadır;

- ✓ Büyükşehir belediyeleri
- ✓ İl belediyeleri
- ✓ Büyükşehir bünyesindeki ilçe belediyeleri
- ✓ İl Belediyesi bünyesindeki ilçe belediyeleri
- ✓ Belde belediyeleri

Büyükşehir belediyeleri hariç tüm bu belediye türleri 2005 tarihli 5393 Sayılı Belediye Kanuna tabidir. Ülkemizde mevcut belediye sayısı tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Türkiye’de Belediye Türleri ve Sayıları

TÜR	SAYI
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ	30
İL BELEDİYESİ	51
BÜYÜKŞEHİR İLÇE BELEDİYESİ	519
İLÇE BELEDİYESİ	402
BELDE BELEDİYESİ	396
TOPLAM	1398

Kaynak: <https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkiIdariBolumleri.aspx> (E.T: 14.09.2017)

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. Maddesinde belediyenin tanımı şu şekilde yapılmıştır; “ *Belediye: Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir.*”. Maddenin devamında ise belediyenin organlarının, Belediye Meclisi, Belediye Encümeni ve Belediye Başkanı olduğu belirtilmiştir.

Belediye Kanunu’na göre Belediye Meclisi, belediyenin karar organıdır ve üyeleri halk tarafından seçilmektedir. Belediye Encümeni de ikinci bir karar organı

olarak bilinir ve danışma organı olma niteliği de vardır. Belediye Başkanı ise belediye idaresinin başı ve belediyenin tüzel kişiliğinin temsilcisidir.

Kanunun 14. Maddesinde belediyelerin görev ve sorumluluklarından söz edilmiştir. Buna göre belediyeler “*İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor, orta ve yükseköğrenim öğrenci yurtları, sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.*”

Belediye Kanunu’nun 15. Maddesinde belediyelerin yetkileri sayılmış, kanunda genel yetki ilkesi benimsenerek, bir kentin yönetilmesi esasına dayalı bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır (Eryılmaz, 2012).

1.1.1.2.1. Büyükşehir Belediyeleri

Ülkemizde büyüyen ve sürekli gelişen şehirlerdeki belediyelerin sorunları üzerine tartışmalar 1960’lı yılların ortalarından sonra başlamıştır. Hızla büyüyen ve aldığı göçler neticesinde nüfusu artan şehirlerde meydana gelen yönetsel sıkıntıların nasıl çözüleceği hem mevcut hükûmetin hem de bilim adamlarının gündemine gelmiştir (Arıkboğa, 2013). 2000 nüfuslu bir belde ile bir milyon nüfuslu bir şehri aynı yasaya tabi tutmak, artan kent sorunlarının çözümünü zorlaştırmıştır. Bu durum gözle görülür bir hal aldıkça, bu kentlerin sorunlarının çözümü için farklı örgütlenme biçimleri gündeme gelmiştir (Eryılmaz, 2012). 1984 yılında 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile Büyükşehir Belediyeleri kurulmaya başlamıştır.

2004 yılında 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu çıkarılmıştır. Kanunun 3. Maddesi büyükşehir belediyesi, ilçe belediyesi ve ilk kademe belediyesinin tanımlanmıştır. Buna göre;

“Büyükşehir Belediyesi: En az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev sorumlulukları yerine getiren yetkileri kullanan; idari ve mali özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişilikleridir.

İlçe Belediyesi: Büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde kalan ilçe belediyelerdir.

İlk kademe Belediyesi: Büyükşehir belediye sınırları içinde, ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip olan belediyelerdir.”

Büyükşehir Belediye Kanunu'na göre Büyükşehir Belediyesinin organları; Büyükşehir Belediye Başkanı, Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümenidir. Kanuna göre nüfusu 750.000'den fazla olan şehirlerde kanun ile Büyükşehir Belediyesi kurulabilecektir.

2012 yılında yürürlüğe giren 6360 sayılı On Dört İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Yedi İlçe Kurulması ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunla çeşitli düzenlemeler getirilmiştir. Bu kanun ile 14 il (Aydın, Balıkesir, Denizli, Hatay, Malatya, Manisa, Kahramanmaraş, Mardin, Muğla, Ordu, Tekirdağ, Trabzon, Şanlıurfa ve Van) İl Belediyesinden Büyükşehir Belediyesi'ne dönüştürülmüştür. Tüm Büyükşehirlerin sınırları il mülki sınırları olarak belirlemiştir. Ayrıca Büyükşehir Belediye sınırlarındaki İl Özel İdareleri tüzel kişiliğine son verilmiştir.

6360 sayılı Kanun yayımlandığı tarihlerde tartışma yaratmıştır. Büyükşehir Belediyelerinin olduğu yerlerdeki İl Özel İdarelerinin tüzel kişiliklerine son verilmesi bu tartışmanın temel kaynağıdır. Bazı hukukçulara göre bu durum anayasayı ihmal etme anlamına gelmektedir. Onlara göre İl Özel İdareleri anayasa ile koruma altındadır ve bir kanun ile tüzel kişiliğine son verilmesi mümkün değildir, İl Özel İdarelerinin tüzel kişiliğini yok edebilmek sadece anayasa değişikliğiyle yasal olabilecektir. Buna karşın yasanın hukuka herhangi bir aykırılığı bulunmadığını savunanlar ise, İl Özel İdaresi Kurumunun tamamen kaldırılmadığını, sadece Büyükşehir Belediye sınırlarındaki İl Özel İdarelerinin kaldırıldığını, diğer illerde hala varlıklarını sürdürdüklerini bu nedenle de anayasa değişikliğine gerek olmadığını vurgulamaktadır.

5216 Sayılı Kanunun Büyükşehir Belediyesi'nin görevlerini detaylı olarak düzenlemiştir. Büyükşehir Belediyesi'nin görevlerini özetle olarak şöyle sıralayabiliriz.

- ✓ Büyükşehir Belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, bütçesini ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak hazırlamak,

- ✓ Nazım imar planlarını yapmak,
- ✓ İlçe belediyelerinin imar planlarını onaylamak,
- ✓ Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki ulaşım planını yapmak, toplu taşıma hizmetlerinin planını yapmak, ücretleri belirlemek,
- ✓ Cadde, meydan ve anayolları yapmak, bakım ve onarım faaliyetlerini yürütmek,
- ✓ Çevre düzeni planlarını yapmak,
- ✓ Alt yapı hizmetlerini sağlamak.

5216 Sayılı Kanuna göre Büyükşehir Belediyelerinin organları Büyükşehir Belediye Meclisi, Büyükşehir Belediye Encümeni ve Büyükşehir Belediye Başkanı'dır. Büyükşehir Belediyesi'nin karar organı Büyükşehir Belediye Meclisleridir. Meclise Büyükşehir Belediye Başkanı başkanlık eder. Kanuna göre; “ *Büyükşehir belediye encümeni, belediye başkanının başkanlığında, belediye meclisinin kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği beş üye ile biri genel sekreter, biri malî hizmetler birim amiri olmak üzere belediye başkanının her yıl birim amirleri arasından seçeceği beş üyeden oluşur*”. Encümen toplantılarına belediye başkanı katılmaz ise, genel sekreter toplantıya başkanlık etmektedir. Büyükşehir Belediye Başkanı, belediyenin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisidir ve kanunda yer alan usullere göre belediye sınırlarındaki seçmenler tarafından seçilmektedir.

1.1.1.3. Köy Yönetimi

Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemde köylüye ve köylerin yönetimine büyük önem verilmiştir. Köylerle ilgili ilk kanun olan ve günümüze kadar geçerliliğini koruyan 1924 tarihli, 442 Sayılı Köy Kanunu ile birlikte köyler ve köy muhtarlıkları tüzel kişilik kazanmışlardır (Erten, 1999).

442 Sayılı Köy Kanunu'nun 2.Maddesinde Köyün tanımını; “*Cami, mektep, otlak, yaylak, baltalık gibi orta malları bulunan ve toplu veya dağınık evlerde oturan insanlar bağ ve bahçe ve tarlalarıyla birlikte bir köy teşkil ederler.*”, şeklinde yapılmıştır. Köy Kanunu'na göre, köyün organları, muhtar, ihtiyar heyeti ve köy derneğidir. Köy işlerinin görülmesi vazifesi köy muhtarı ve ihtiyar heyetine verilmiştir. Muhtarın köy yönetiminin başıdır ve köyle ilgili işlerde emir verme yetkisi

muhtardadır. Köy Kanunu'nda köyün görevleri iki türe ayrılmıştır. 13. Maddede köyün zorunlu işleri, 14. Maddede ise isteğe bağlı işleri sıralanmıştır.

Köy yönetiminin yürütme, denetleme ve karar organı ihtiyar heyetidir. İhtiyar heyetinin iki tür üyesi bulunmaktadır. Seçimle gelen üyeler köy derneği tarafından seçilmektedir. Doğal üyeler ise köy imamı ve köy öğretmenidir. Köy derneği ise köy yönetiminin genel karar organıdır (Keleş, 2007:209). Köy Kanunu'na göre köy derneği köyde siyasi haklara sahip seçmenlerin tamamıdır. Bu durum, bütün seçmenlerin sınırlı bir şekilde de olsa köy yönetimine katılabilmesine olanak vermektedir.

1.1.2. Yerel Yönetimlerde Yenilik Yönetiminin Önemi

Dünyada hızla gelişen küreselleşme ile devletlerin yapısı da etkilemiş ve hızlı bir değişim içerisine girmiştir. Devlet bünyesinde gerçekleşecek yeniliklerin demokratik bir şekilde gerçekleşmesinde etkili olan yerel yönetimler de bu değişimden etkilenmiştir (Yıldızhan ve Türkyılmaz, 2011). Bunun yanında klasik yönetim anlayışının artık gereksinmelere yanıt vermediği, temel işlevini yitirdiği tartışmaya başlanmıştır. Klasik anlayış ile işleyen kamu yönetiminin kamu yararını yeterli ölçüde sağlayamadığı düşünülmüştür. Bu durum toplumda kamu yönetimine olan güveni sarsmış ve eleştirileri artırmıştır (Arap ve Yılmaz, 2006). Bütün bunların bir araya gelmesi ile 1980'li yılların sonuna doğru gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Yeni kamu işletmeciliği olarak ifade edilen kavram, yalnızca kural ve yönergelere dayalı iş yapma süreçleri yerine, hedefler ve öncelikler belirleyerek, bunlara uygun planlar geliştirme ve etkin bir insan kaynakları yönetimine dayanan, gerçekleştirilen işlerde sorumluluk almayı teşvik eden birçok fonksiyonun birleşimidir. (Eryılmaz, 2012:47). Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, kamu kurumlarının büyüklüklerini azaltmak için onların parçalanmasını, daha yumuşak hiyerarşik yapıya kavuşmasını ve örgütlerin kendilerine ait bütçelerinin olması gerektiğini savunur (Arap ve Yılmaz, 2006).

Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu yönetiminde köklü değişikliklere yol açmıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının temel bileşenleri; (Lamba, 2015:128)

- ✓ Kamu yönetiminde profesyonel yönetim anlayışına geçilmesi
- ✓ Performans standartları belirlenmesi

- ✓ Daha başarılı bir yönetim organizasyonu gerçekleştirebilmek için, büyük yapıli örgütlerden daha optimal birimlere doğru dönüşüm
- ✓ Süreç odaklı bir yapıdan ve kontrollerden ziyade sonuç odaklı bir yapıya geçilmesi
- ✓ Dikey örgüt yapısından yatay örgüt yapısına geçilmesi
- ✓ Kamu sektöründe rekabetin artırılması ve hizmetlerin özelleştirilmesi
- ✓ Özel sektör yönetiminde başarılı olmuş tekniklerin kamu yönetiminde de uygulanabilmesi için esnek bir yapının oluşturulması
- ✓ Daha az kaynak ile daha fazla çıktı elde etmek için, kaynakların kullanımında tasarrufa yönelme şeklinde sıralanmaktadır.

Kamu yönetimi anlayışındaki dönüşümün etkisinin yanında, kendilerine yüklenen sorumlulukların artması ile önemi de artan yerel yönetimlerin de yeniden yapılanma gereği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde şehirler bir sosyo-ekonomik karamsarlık içindedir. Doğal nüfus artışının yanı sıra şehirlere olan göçlerin artması ile su, ulaşım, sağlık, eğitim, güvenlik ve diğer alt yapı hizmetlerine olan arz da artmaktadır. Şehirlerin artan bu yükleri karşısında maliyetleri düşürmek, bütçe dengesi sağlamak, vatandaşların yaşam kalitesini artırmak, daha güçlü planlamalara ve başarılı yenilik yönetimi uygulamalarına bağlıdır (Naphade ve diğ., 2011).

Birleşmiş Milletler verilerine göre bugün dünyanın %50'si kentlerde yaşamaktadır ve aynı verilere göre 2050 yılına gelindiğinde bu rakam %70'e çıkacaktır. Bu anlamda kentlerin var olan alt yapı problemleri daha çok artacak, hizmetlere olan arz da nüfus artışına paralel olarak yükselecektir. Bunun yanında nüfus artışı ile kentlerde sürdürülebilir çevre yönetimi uygulamaları da zarar görmüştür. İnsanların çevreye olan zararları, fosil yakıtların kullanımı, enerji tüketimi ve hava kirliliği artmış, kişi başına düşen tatlı su kaynakları ise azalmıştır. (Naphade ve diğ., 2011). Tüm bu olumsuz durumları aşmak ve yaşanan sıkıntılarla başa çıkmak, yerel yönetimlerde gerçekleştirilecek uygun stratejileri ve teknolojik gelişmeleri kullanarak uygulanacak başarılı yenilik yönetimi uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Yaşanan sıkıntıların detayları ile ele alınması bunlara uygun çözümlerin gerçekleştirilmesi ve gerekli dönüşümlerin gerçekleştirilmesi hem halka verilen hizmetlerde verimliliği, hem de

yaşam kalitesinde artışı beraberinde getirecektir. Bu anlamda yenilik yönetimi, özel sektörde çağı yakalamak ve rekabet avantajı elde etmek için ne kadar önemli ise, yerel yönetimlerde de hizmet kalitesini artırmak, verimlilik artışı sağlamak ve daha sürdürülebilir kentler yaratmak için de o derece önemlidir.

1.2. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1.2.1. Yenilik

Yenilik kelimesi Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne göre “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme” anlamını karşılamaktadır. Bilim insanları ise yenilik kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapmışlardır.

Schumpeter yeniliği, bir girişimci tarafından var olanların yaratıcı tahribatı olarak tanımlamıştır (Dievernich ve Tokarski, 2013). Bir başka tanıma göre ise yenilik, belirli bir araştırmanın belirli gereksinimlerini ve özelliklerini yansıtacak geniş bir kavram olarak tanımlanmıştır (Damanpour ve Evan, 1984). Bir diğer tanımda ise yenilik, doğrudan kuruluş için ya da doğrudan müşteri için önemli katma değer yaratmak amacıyla yapılan yeni veya iyileştirilmiş bir şeydir (Safari ve Javadi, 2013).

Nohria ve Gulati (1996) ise yeniliği, herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya pazar fırsatlarının, bir iş biriminin yöneticisi tarafından yeni olarak algılanması olarak tanımlamıştır (Nohria ve Gulati, 1996). Bir başka tanımda ise yenilik kavramını örgüt bağlamında ele almıştır. Yenilik örgüt içinde bulunan insanlar tarafından yeni fikir ve gelişmelerin uygulanması olarak tanımlamıştır. (Edwards, 2000).

Boer ve During'e (2001) göre ise yenilik, ürün-teknoloji-organizasyon arasında yeni bir kombinasyon oluşturmaktır. Yeniliği bir süreç olarak tanımlayanlara göre, yenilik, bilgili ve yaratıcı insanların, kurumların sorunları belirlemek, anlamak ve cevaplar yaratmak için bilgileri seçip bütünleştirdiği bir süreçtir (Adamides ve Karacapilidis, 2006).

Yenilik, organizasyonların kendilerini pazardaki başarı ile ilerletmek, rekabet etmek ve farklılaştırmak için fikirleri yeni geliştirilmiş ürünlere, hizmete veya süreçlere

dönüştürdüğü çok aşamalı bir süreçtir (Baregheh ve diğ., 2009). Yenilik, önceki ürün, hizmet veya üretim işlemi yapısından önemli ölçüde ayrılan yeni bir ürün, hizmet veya üretim süreci olarak tanımlanmıştır (Mckinley ve diğ., 2014).

Yapılan tanımlamalara baktığımızda bilim adamlarının yenilik hakkındaki açıklamalarında her biri kendisi açısından önemli olan noktaları vurgulamışlardır. Kronolojik olarak incelendiğinde yenilik kavramın zamanla daha çok örgütsel açıdan ele alındığını görmekteyiz. Yenilik kavramının tanımlarına baktıktan sonra, yenilik ile ilişkili diğer kavramlara değinmekte fayda görmekteyiz. Yenilik ile ilişkili kavramlar yaratıcılık, değişim, buluş, teknoloji, araştırma-geliştirme ve girişimciliktir.

1.2.1.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yenilik ile kimi zaman aynı anlamlardaymış gibi algılansa da birbirinden farklı kavramlardır. Yaratıcılık, yoktan var etme yeteneği değil, mevcut fikirleri birleştirerek, değiştirerek veya tekrar uygulayarak yeni fikirler üretebilme becerisidir. Bazı yaratıcı fikirler şaşırtıcı ve parlaktır, diğerleri ise hiç kimsenin düşünmediği basit, iyi pratik fikirlerdir. Yaratıcılık, bir tutum değişimi ve yeniliği kabul etme kabiliyetidir. Yaratıcılık aynı zamanda fikir ve imkânları zorlamaya gönüllü olmak demektir (Okpara, 2007).

Yaratıcılık bir süreçtir. Yaratıcı kişi, çalışmalarında kademeli değişiklik ve iyileştirmeler yaparak fikirleri ve çözümleri geliştirmek için sürekli çalışır. Yaratıcılığı çevreleyen mitolojinin aksine, yaratıcı kişilerin çok azı mükemmeldir ve tek bir seferde ya da hızlı bir şekilde yaratıcı fikirler üretir. Asıl önemli olan şey yaratıcılık sürecidir, çünkü mucit bir bilgiyi değiştirip onunla uğraşacak ve her zaman biraz daha iyi hale getirmeye çalışacaktır (Babu ve diğ., 2013).

Günümüzde, organizasyonların çalkantılı ve değişken dünyadan sağ kurtulabilmesi için yeni düşüncelere ve fikirlere ihtiyacı vardır. Bir yandan tehditleri azaltma ve fırsatlar kullanma gayesi, diğer taraftan örgütlerin karşı karşıya kaldığı dinamik ve öngörülemeyen çevre koşulları örgütleri değişim ve yeniliği zorlamaktadır (Gholami ve Karimi, 2014). Tüm bu koşullar örgütlerin yenilikçi bir kültür yaratmasını gerekli kılmaktadır. Yaratıcılık olgusu yeniliğin bir başlangıç noktası olarak

düşünüldüğünde, yukarıda bahsettiğimiz bütün süreçlerde kritik bir rol oynadığı söylenebilir.

1.2.1.2. Değişim

Değişim kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğünde bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanmıştır. Değişim kavramı ile ilgili birçok bilim adamı farklı tanımlamalar yapmışlardır. Robbins ve Delenzo (2001), değişimi "bir organizasyonun çevre yapısının, teknolojisinin ya da insanların farklılaşması." olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise değişim "Nihai hedefi, uygulamaların değiştirilmesi vasıtasıyla sonuçları iyileştirmek olan bir yeniliğin benimsenmesi" olarak tanımlanmıştır. Fullan (1992) ise değişimi, yeni fikirler veya şeyler öğrenme süreci olarak tanımlanmıştır (Shen, 2008).

Örgütlerde gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin değişim olduğu söylenebilse de her değişim bir yenilik anlamına gelmemektedir. Bir iş yerinde havaların çok sıcak olması nedeni ile çalışma saatlerinin istenmediği halde azaltılması bir değişim olmasına rağmen yenilik olarak adlandırılmaz. Veya mevsimlik iş yapılan organizasyonlarda işlerin durgun olduğu dönemlerde işçi çıkarmaları da yine değişim sayılabilse de yenilik sayılmaz. Kısaca değişim örgüt yapısındaki bazı değişikliklerle alakalı olabilmekteyken. Yenilik örgüt tarafından benimsenmiş değişikliklerdir (Durna, 2000).

1.2.1.3. Buluş

Yenilik kavramı yaratıcılık veya değişim kavramlarıyla eş anlamlara gelmediği gibi buluş kavramıyla da eş anlamlı değildir. Buluş kavramı yeni bir fikrin yaratılması anlamına gelmektedir. Yenilik kavramı ise daha geniş olarak bu fikrin piyasaya sürülmesini de içermektedir (Ahn ve diğ., 2010). Yani buluş bir olaydır fakat yenilik bir süreçtir. Bir buluşun varlığı o buluş ticarileşmeden yenilik anlamına gelmemektedir. Buluşun piyasaya sunulması ve müşteriler tarafından kabul görmesi ile buluş artık bir yenilik sayılabilir.

1.2.1.4. Teknoloji

Teknolojiler, ‘‘malların ve hizmetlerin üretilme biçimini yönlendiren kurallar ve fikirlerdir’’. Teknolojik buluşlar, neyin üretileceği ve nasıl yapılacağıyla ilgili yeni kural ve fikirlerdir. Yeni kurallar ve fikirler girişimciler tarafından uygulanarak veya ticari olarak hayata geçirilerek pratik bir kullanım alanı bulunduğu zaman teknolojik yeniliklerle sonuçlanır (Naude ve Szirmai, 2013).

Teknoloji, yenilik politikalarıyla bütün halinde düşünüldüğünde daha anlamlı ve faydalı bir hale gelebilmektedir. Teknolojiyi sadece fiziksel donanımlardaki bir gelişme olarak görmek yerine çalışanların verimliliğini artırabilecek, yenilik yönetimini güçlendirecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir (Öğüt, 2001).

1.2.1.5. Araştırma-Geliştirme

Yenilik yönetimi, yenilik süreçlerinin yönetilmesi ve organizasyonudur. Araştırma-geliştirme faaliyetleri de bu süreçler arasında görülebilecek, kendi içinde de farklı süreçleri olan bir olgudur (Ortt ve Duin, 2008). OECD tarafından Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) kavramı; ‘‘bilimsel ve teknik bilgi birikimini daha üst bir seviyeye taşımak amacıyla yürütülen yaratıcı çabalar ve bunların yeni uygulamalarda kullanılması’’ olarak tanımlanmaktadır (Bakan ve diğ., 2013).

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, firmaların üretkenlik, büyüme ve rekabet gücünün belirleyicileridir. Ar-Ge çalışmaları çeşitli faaliyetlerden oluşan bir bütündür. Bunlar; temel araştırma, uygulanan araştırma, teknoloji gözlemciliği, pazar analizi gibi temel faaliyetlerdir (Salimia ve Rezaeib, 2017).

Ar-Ge’yi sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde rol oynayan bir araç olarak görmek yanlıştır. AR-GE çevre koşullarının değişmesiyle, organizasyonda meydana gelen dönüşümlerde, müşterilerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak ürün iyileştirme süreçlerinde de kullanılması faydalı olan bir olgu olarak görülmelidir (Griffith ve diğ., 2003). Ar-Ge çalışmaları, işletmenin Ar-Ge çalışmalarının düzeyi, Ar-Ge harcamalarına veya Ar-Ge çalışmalarında istihdam edilen kişilerin sayısına göre ölçülebilir. Ar-Ge rakamları hala en popüler yenilik göstergesidir (Kleinknecht ve diğ., 2002).

1.2.1.6. Girişimcilik

Girişimcilik alanı için kavramsal bir çerçeve yaratmada belki de en büyük engel onun tanımlaması olmuştur. Çoğu araştırmacı, kavramı şu ana kadar yalnızca girişimcinin kim olduğu ve ne yaptığı hakkında tanımlamıştır (Shane ve Venkatarama, 2000). Girişimcilik kelimesi köken olarak “entreprendre” terimine dayanmaktadır. Fransızca kökenli kelime, ekonomide, kazanç elde etmek için belirsizlikleri göze alan kişi anlamında kullanılmıştır (Ağca ve Yörük, 2006). Girişimci, yaratıcılık ve yenilikçilik yetenekleri olan, aynı zamanda yönetim becerileri ve iş bilgisi birikimine sahip kişidir. İyi bir girişimci çalkantılı bir ortamda dahi bir iş yaratabilir ve geliştirebilir (Abetti ve diğ., 2012).

Girişimcilik kavramı, risk almayı, yenilik gerçekteştirmeyi ve yenilik süreçlerini yönetebilmeyi içinde barındıran bir kavramdır. Girişimci insanlar yukarıda saydığımız ve yenilikle ilişkili bütün kavramların bilincinde olan, teknolojik gelişmeleri inceleyen, yeni ürünler icat edebilen, yeni piyasalar yaratabilen insanlar olarak yeniliğin gerçekteştirilmesinde başrolde dirler. Özellikle yenilik yönetimi sürecinin başlamasında risk alabilen, geniş ufuklu ve yönetim becerilerine sahip girişimcilerin önemli etkisi vardır.

1.2.2. Yeniliğin Kaynakları

Yenilik süreci literatürü incelendiğinde içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı kaynaktan beslendiği belirtilmiştir. Yenilik kavramının daha iyi anlaşılması açısından bu kaynakları incelemekte fayda görmekteyiz.

1.2.2.1. İçsel Kaynaklar

Yeniliğe kaynak olan içsel faktörler ya işletmeyle ya da işletmenin içinde bulunduğu endüstri ile alakalı kaynaklardır. Bunlar, Beklenmedik gelişmeler, pazarlar ve tüketiciler, süreç gereksinimleri ve uyumsuzluklardır.

1.2.2.1.1. Beklenmedik Gelişmeler

İşletmeler belli bir çevrede varlıklarını sürdüren kuruluşlardır. Bu çevrede meydana gelen gelişmeler de doğal olarak işletmeyi etkilemekte, işletmelerin çıktılarına etki etmektedir. Çevrede yaşanan bu değişimler bazen gözle görülebilir olduğu için öngörülebilirken bazen ise beklenmedik bir şekilde gerçekleşebilir.

Bir fikir üretildiğinde onun ne kadar başarılı olacağı da belirsizdir. Bu belirsizlik yeni fikirler oluşmasını engellememelidir. Örgüt içerisinde bunu sağlamak bazen mümkün olmamaktadır. Özgürce fikirlerin belirtilebildiği bir örgütsel kültür oluşturmak, yaratıcılığı artıracak ve örgütün yenilik performansı artacaktır. Başarıya ulaşmış yeni fikirler, işletmelerin yapacağı yenilik çalışmaları için temel olabilmektedir. Yönetim kabiliyeti yüksek yöneticiler, bu durumu iyi bir şekilde yenilik kaynağını olumlu yönde kullanabilmektedir. (Gökçek, 2007).

1.2.2.1.2. Pazarlar ve Tüketiciler

Tüketim modern toplumların vazgeçilmez bir olgusudur. Tüketiciler ise yeni ürünler görmeye ve kullanmaya eğilimlidir. Tüketicilerin yeni ürün ihtiyaçları, mevcut ürünlerin ömrünü kısaltmaktadır. Ar-Ge'ye yapılan yatırım ve araştırma sonuçlarının uygulanması, müşterilerin ihtiyaçlarını yeni yollarla tatmin eden ve yeni istekler yaratan yeniliklere yol açmaktadır. Tüketicilerin bu yeni ürün isteği ve pazarda artan rekabet koşulları işletmeleri üretim süreçlerinde yenilik yapmaya itmektir ve yeniliğe kaynaklık etmektedir. (Slavova, 2014).

Tüketici tercihlerindeki değişmelere veya pazardaki değişmelere paralel olarak yenilik faaliyetleri tasarlayabilmek için gerekli olan anahtar faktör pazarı sürekli kontrol etmek, sürekli analizler yapmaktır. Pazar sürekli kontrol edilmeli ve pazardaki fırsatlar iyi bir şekilde değerlendirilebilmelidir. Sektörel değişimler iyi bir şekilde gözlemlenip değişimlere ayak uyduracak yenilik yönetimini gerçekleştirmek, günümüz rekabetçi koşullarından işletmelere avantaj sağlayacaktır. Sektörel değişimlere karşı korumacı bir tavırla yaklaşan işletmeler, rakiplerinin gerisinde kalacak ve pazardaki önemini yitirme tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır (Durna, 2000).

1.2.2.1.3. Süreç Gereksinimleri

Süreçlerde meydana gelecek gelişmeler de yenilik fırsatları yaratabilmektedir. Süreçlerdeki değişiklik, işletmeler için yeni gereksinimler sunar. Süreçlerdeki eksiklikleri veya aksayan noktaları tespit edebilmek işletmeler için oldukça önemlidir. Bu eksiklikleri gidermek ve düzeltmek için de yenilikler gerekebilir (Kanbur ve Kanbur, 2014). Süreç yeniliği, firmaların sağlık ve güvenlik ile çevre düzenlemeleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmalarını gerektirir (Reichstein ve Salter, 2006). Süreç eksikliklerini giderebilmek için Ar-Ge çalışmalarından faydalanabilir. Bu Ar-Ge çalışmaları da yeniliğe sebep olabilmektedir.

1.2.2.1.4. Uyumsuzluklar

Bir sürecin mantığı veya ritmindeki, beklentiler ve sonuçlar arasındaki veya varsayımlar ile gerçekler arasındaki uyumsuzluk yenilikçilik için fırsatlar yaratabilir (Adams, 2006). Uyumsuzluklar bir yenilik fırsatıdır fakat bunu fark etmek kolay değildir. Pazarın ve bütün süreçlerin sürekli olarak analiz edilmesini, sorgulanmasını gerektirmektedir. Beklentiler ve sonuçları sürekli gözlemleyerek uyumsuzlukları fark etmek bu uyumsuzlukları giderebilmek için bir çaba gerektirecektir. Bu çabalar bir yenilik sürecinin başlangıcı olabilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2014).

1.2.2.2. Dışsal Kaynaklar

Yeniliğe kaynaklık eden dışsal kaynaklar ise işletme veya endüstri dışında ortaya çıkan faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar, demografik yapı, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgidir.

1.2.2.2.1. Demografik Yapı

Demografik yapı, bir işletmenin içinde bulunduğu çevrenin nüfus özelliklerini ve eğilimlerini içeren bir faktördür. Günümüzde küreselleşmenin artması ve rekabet ortamının kızışması demografik yapıyı da etkilemiştir. İnsanların yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlarında da değişiklikler meydana getirmiştir (Memiş, 2014).

Nüfus yoğunluğundaki, nüfusun yaş dağılımı, yerleşme biçimleri, eğitim düzeyi gibi demografik öğelerde yaşanabilecek değişimler işletmeler için risk teşkil edebilmektedir (Adams, 2006). Demografik yapıdaki değişimleri takip etmek ve ihtiyaçları saptayarak bu ihtiyaçlar doğrultusunda işletmenin bir değişime gitmesi ile demografik yapı işletmede yeniliğe kaynaklık etmiş olacaktır. Ayrıca nüfusun yapısını detaylı bir şekilde analiz etmek, geleceğe yönelik ipuçları sunar. İşletme, bu ipuçlarından faydalanarak gelecekteki değişimleri öngörebilir ve bunlara uygun yenilikleri gerçekleştirebilir.

Örneğin, boşanma oranlarının arttığı bir yerde büyük evler yerine daha küçük evlerin inşa edilmesi veya eğitim durumuna bağlı olarak kişilerin ihtiyaç duyduğu teknolojik ürünlerin değişim göstermesi, gelir durumu yüksek insanların artışıyla daha lüks mallara olan talebin artması gibi demografik değişimler analiz edilerek yapılacak olan yenilikler ile rekabet ortamında avantajlar sağlanabilir.

1.2.2.2.2. Algılamadaki Değişiklikler

Genel anlamıyla algı, çevreden gelen uyarıların anlaşılıp değerlendirilmesi sürecidir. İnsan duyu organları aracılığıyla beyinlerine gelen algılamaların bir kısmını kalıcı olarak tutarken bir kısmını ise atmaktadırlar. İnsanların inanç ve tutumları onların algılamalarında etkilidir. Yine bireyin içinde olduğu toplum yapısı, bu toplumun değer ve yargıları insanlarda yeni algılar geliştirmektedir. Bu algılamalarda yaşanması muhtemel değişimler ise yeniliklere kaynaklık edebilmektedir. Özellikle kitle iletişim araçlarının gelişmesi, insanların algılarında büyük değişimler yaratmaktadır. Bunları iyi analiz ederek gerekli yenilikleri yapmakta erken davranan işletmeler rekabetçi piyasada avantajlara sahip olacaklardır. (Gökçek, 2007).

1.2.2.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiden kaynaklanan yenilikler genellikle uzun bir zaman süreci gerektirmektedir. Çünkü yeni bir bilginin teknolojiye kullanılması bu ürününde piyasaya sunulup kabul görmesi çok uzun zaman alabilmektedir. Bilgiye dayalı yeniliklerin önemli bir özelliği de analiz gerektirmesidir. Analiz ile yeni bilginin getireceği yeniliğin mevcut koşulları uygunluğu test edilebilir, uygun değilse yenilik

ertelenebilir (Sabuncu, 2014). İşletmeler rekabetçi piyasada avantaj elde etmek için, teknolojik gelişmeleri yakından izleyebilir, yeni bilgileri üreten, araştırma kuruluşları, patent sahipleri ve üniversiteler ile iş birliği yapabilir, bu işbirlikleri ile yeniliğin başlangıcı olan fikirlerin üretilmesi aşamasına katkıda bulunabilirler (Kanbur ve Kanbur, 2014).

1.2.3. Yenilik Türleri

1.2.3.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, ürünlerde farklılık yaparak veya yeni bir ürün geliştirerek müşterilere sunmaktır. Ürün yeniliğinde bir ürün ya da hizmet estetik veya teknik açıdan geliştirilir. Bu ürün ilk defa üretilen bir ürün olabileceği gibi daha önce var olup müşteri ihtiyaçlarına göre değiştirilmiş olabilir. Doğru zamanlama ile yapılmış ürün yeniliği taleplerde bir artışa sebep olacaktır (Mantovani, 2016). Hizmetlerde ise ürün yenilikleri; bir hizmeti sağlama şeklinde yapılacak olan iyileştirmeler şeklinde yapılır. Yeni ürünün gerçekleştirilme şekli aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Ünlü, 2015:16);

- *Dünya için yeni ürün:* Bu yenilikler yeni bir ürün ortaya çıkarır. Pazarda ilk ortaya atılan ürünleri ifade eder.
- *İşletme için yeni ürün:* İşletme için yeni fakat pazarda mevcut olan ürünlerdir. Bu ürün işletmenin yeni pazarlara girmesine olanak tanır.
- *Mevcut ürün hattında yeni ürün:* İşletme için yeni bir üründür. Fakat mevcut ürün hattına uyan ürünlerdir. Yani, işletmenin ürün grubundaki mevcut ürünün yerine yeni ürünün eklenmesidir.
- *Mevcut ürünlerin geliştirme ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün:* Mevcut ürünlerde yapılan iyileştirmeler ile gerçekleştirilen yeniliklerdir.
- *Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması:* Var olan ürünün farklı pazarlara sunulmasıdır.
- *Mevcut ürünün maliyeti düşürülerek elde edilen yeni ürün:* Daha düşük maliyetlerle elde edilerek aynı performansı veren yeni ürünlerdir.

1.2.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği kuruluşların nihai ürün veya hizmetler üretme biçimindeki değişiklikleri temsil eder. Kuruluş stratejisi ve organizasyon yapısı hem ürün yeniliği hem de süreç yeniliği ile bağlantılıdır. Buna ek olarak, hem süreç hem de ürün yeniliğinin potansiyel olarak önemli stratejik avantaj kaynakları olduğunu söylemek mümkündür. (Cooper, 1998). Süreç yeniliğinde, kuruluştaki kullanılan ekipman ve yazılımlarda değişiklikler yapılmıştır. Süreç yeniliği, üretim ve dağıtım yöntemlerinde gerçekleştirilen değişiklikler olarak tanımlanabilir (Ismanu ve diğ., 2017). Süreç yeniliğinin üç amacı vardır; (Şahin, 2009).

1. Yapılacak yenilikler ile maliyetleri azaltmak.
2. Kalite artışı sağlamak
3. Piyasaya tamamen yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler sunmak.

1.2.3.3. Teknolojik Yenilik

Teknolojik yenilik; yeni teknolojilerin yaratılması ve gündelik yaşama sunulması amacıyla etkili bilgi kullanımıdır. Birçok radikal teknoloji yeniliği maliyetlidir ve kurulu teknolojiye göre daha karmaşık olabilir, ancak yeni teknoloji kurulu teknolojilerden uzun vadeli faydalara sahiptir. Teknolojik yeniliği bir işletmenin kabul etmesi eskisine oranla daha faydalı olmasıyla mümkündür. Teknolojik yenilikler takip edilerek ve bunlar kısa sürede kuruluşa kazandırılarak pazarda önemli avantajlar elde edilebilmektedir. Teknolojik yenilikler bu derecede önemli olmasına rağmen çoğu zaman maliyeti fazladır. (Hoed, 2007).

1.2.3.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik

Organizasyonel yenilik, organizasyon içinde var olan süreç, ürün, hizmet gibi yenilik süreçlerini içinde barındıran ve bunlarla etkileşim halinde ortaya çıkan yeniliktir. İşletmenin iç faaliyetlerinde ve dış ilişkilerinde yeni yöntemlerin uygulanması anlamına gelmektedir (Akgöz ve diğ., 2014). Organizasyonel yenilik, işlem maliyetlerini ve idari maliyetleri azaltarak işletmenin performansını artırabilir. Ayrıca organizasyonda yapılan yenilikler ile organizasyonun parçaları daha etkin ve verimli bir hal alabilir.

1.2.3.5. Mimari Yenilik

Mimari yenilik bir örgütü geliştirecek olan süreç, teknik ve pazarlama planlarının temel biçimlendirmesini ifade eder. Bu yenilik türü ortaya çıkacak olan rekabette genel çerçevede sektörün mimarisinin başlangıç noktasıdır. Bu sebepten dolayı mimari yenilik olarak adlandırılmıştır. Mimari yenilik bir ürünün, sürecin veya sistemin tamamının yeniden düzenlenmesidir. Temel tasarımı oluşturacak olan bileşenler yeni mimari içerisinde yeniden şekillenir. Örneğin vakumlu tüplerin yerine transistörün kullanılması, alüminyumun yerine plastik maddelerin kullanılması bu tür yeniliklere dâhildir. (Yılmaz, 2015).

1.2.3.6. Bireysel Yenilikçi Davranış ve Bir Alt Boyutu Olarak Yenilik İstekliliği

Yenilikçi davranış, yenilik yaratacak fikirlerin ve davranışların örgüt tarafından kabullenmesini ifade etmektedir. Yenilikçi davranışlar aynı zamanda örgütte değişiklikler yaratarak dış etkilere onu koruyan bir araç olarak da düşünülebilir (Turgut ve Begenirbaş, 2013). Bir başka tanıma göre ise yenilikçi davranış, gruba veya organizasyona fayda sağlamak adına, grup veya organizasyonda, yeni fikirlerin yaratılmasıdır (Shih ve Susanto, 2011).

Yenilikler sadece Ar-ge faaliyetleri gibi teknik yatırımlarla gerçekleşmez. İşletmenin rutin olarak gerçekleştirilen yenilikler de işletmenin ayakta kalabilmesi için önemlidir. Bu sebepten dolayı uzmanlar, bilim adamları ve yeniliğin bu hayati rolünün farkında olan yöneticiler çalışanları yenilikçi davranışlara sürüklemeye çalışırlar (Begenirbaş ve Turgut, 2014). Yenilikler üretmekte grubun bütün üyelerinin bilgisi önemlidir. Çalışanlar, yeteneklerini ve bakış açılarını tamamen kullandıkları takdirde yenilikler yaratabilecektir.

Bireysel düzeyde yenilik, yaratıcı fikirler üretmek için çalışanların etkinleştirilmesiyle başlar (Janssen ve diğ., 2004). Bireylerin yenilikçi davranışları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar bulunan yapı, kültürel özellikler, bireyin yapısı gibi olgulara dayanabilir. Bir örgüt içinde bulunan bireyin yenilik davranışları da, örgütün yapısından, örgütün kimliği olarak adlandırabileceğimiz örgüt iklimine, örgütte uygulanan liderlik tarzlarından, örgüt içi iletişime kadar birçok faktöre göre değişim göstermektedir (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Yeniliklerin başarıyla uygulanabilmesi için kişinin özsaygıya ve özgüvene sahip olması gerekmektedir. Özsaygı, kişinin kendini başarılı olarak tanımlamasıdır. Özgüven ise her koşulda kişinin başarılı olabileceğine inanması anlamına gelmektedir. Özgüven ve özsaygı sahibi kişiler yenilikçi davranışlar gerçekleştirmede daha cesur olacaktır (Duran ve Saraçoğlu, 2009).

Yenilikçi kişilerin çeşitli karakteristik özellikleri vardır, bunlar Tablo 1.2.'de sunulmuştur. (Roffe, 1999):

Tablo 1.2. Yenilikçi Kişilerin Özellikleri

Özellik	Yenilikçi Kişinin Nitelikleri
Yönlendirme	Yenilikçi kişiler, kaynakları daha az kullanmaya eğilimlidirler. Müşteri talepleri çerçevesinde gelişmeyi, potansiyel müşterilere hızlı bir şekilde yaklaşmayı ve gerekli tasarımsal değişimleri en kısa sürede gerçekleştirmeyi amaçlar.
Hem içe hem de dışa dönük olma	Dışa dönük ve içe dönük olmada denge sahibidir
Genel menfaatler	Bütün çıkarları göz önünde bulundurur.
Uzmanlık ve fanatiklik	Şirketin öncülleri, teknolojiye öncülük etme ve problem çözmede öncü olma eğilimindedir.
İstihbarat	Güçlü istihbarat ağına ve bilgi depolama kapasitesine sahiptir.
Bağımsızlık	Kendi kendine yeterlidir.
Bağımsız Düşünce	Fikirleri başkalarının fikirlerine karşı dayanıklıdır.
Başarı	Sorunların çözümünde kendi yeteneklerinin yeterli olacağı düşüncesi.
Merak	Uzun süre merak etme, gözlemle yeteneği
Dürüstlük	Kararlı ve sıkı çalışmak.
Uzun vadeli görüş	Radikal yenilikler için geniş bir ufuk sahibi olmak.
Esneklik ve çabukluk	Yenilikçi girişimci hızlı bir şekilde tasarım, test ve geri dönüşüm yapabilir, böylece yavaş hareket eden rakiplere göre zamanlama ve performans avantajları elde edilebilir.
Çoklu yaklaşımlar	Yenilikçi, keşfedici ile dış dünya arasındaki öngörülemeyen etkileşimlere karşı farklı yaklaşımlar sergileyebilir.
Teşvikler	Yaratıcı girişimci, başarılı olması durumunda maddi menfaatler ve kişisel ödüller öngörebilir.
Düşük maliyetler	Yenilikçiler düşük maliyetle çalışmaya odaklanır.

Scott ve Bruce (1994) göre yenilik bir süreçtir. Yenilikçi davranış, bir problemi tanımlama ile başlayıp, yeni fikirlerin üretilmesi ve çözümlerin saptanması ile devam eden, sonunda geçirdiği evrelerin katkıları ile somut modele dönüşmesiyle tamamlanır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

Yenilik yaratmak ve yeniliği yönetmek bir süreçtir. Yenilik üretme sürecinin başlayabilmesi için bu yönde bir istekliliğin varlığı gerekmektedir. Yeniliğe duyulan istek mevcut örgüt yapısında, süreçlerde, ürünlerde, pazarlama faaliyetlerinde kısaca örgütün bütün iş akış süreçlerinde yenilik sürecinin başlamasına bir tetikleyici olacaktır (Jung ve Lee (2016)).

Yenilik üzerine çalışma yapan bilim adamları, yeniliğin çeşitli faktörler tarafından etkilendiğini tespit etmiş ve bu yönde çalışmalar gerçekleştirmiştir. Örgütsel yenilik alanında çalışmalar yapan Daft (1982), örgütsel yeniliğin, örgütteki mevcut iklimden, çalışanların lideri algılama biçimlerinden etkilendiğini ortaya koymuştur (Jaskyte ve Dressler, 2005). Örgüt iklimi ve örgüt içinde uygulanan liderlik tarzı yeniliği etkilediği gibi, yeniliğin hâkim kılınmaya çalıştığı bir örgütte, yenilikler de örgüt iklimini ve liderliği etkileyebilecektir.

Yeniliği etkileyen örgüt iklimi ve liderlik yapısı, örgüt üyelerinin yeniliğe duyduğu istekliliği de etkileyecektir. Çalışanlar bu olguların özelliklerine göre yenilik için bir isteklilik duyabilecek veya yenilikten kaçınabilecektir. Örgütün mevcut atmosferi olan örgüt ikliminin türü, örgüt ikliminin alt boyutları çalışanların yeniliğe olan arzuları üzerinde belirleyici rol oynayacaktır. Keza örgüt liderinin tutum ve davranışlarından oluşan liderlik tarzı, çalışanların yenilik istekliliğine etki edecek, bunda belirleyici rol oynayacaktır. (Jung ve Lee, 2016). Konunun daha iyi özümsemesi açısından örgüt iklimi ve liderlik kavramları çalışmanın devamında kapsamlı bir şekilde incelenecektir

1.2.4. Yeniliğin İlkeleri

Yenilik çalışmalarında başarıya ulaşmak için, yeniliğin bütün aşamalarında dikkat edilmesi gereken ilkeler vardır. Bunlar: (Erdoğan, 2011:15).

Gereklilik ilkesi; Yenilik, işletmelerin sürekliliği ve başarısı açısından gerekli bir olgudur.

Ayırma ilkesi; Ar-ge faaliyetleri ve yenilik çalışmaları birbiri ile karıştırılmamalı, ayrılmalıdır.

Kâra ve kazanca yönelme ilkesi; Yenilik faaliyetlerinin bir kâr elde etme, kazanma amacı vardır.

Dinamiklik ilkesi; Yenilik süreci kısa bir dönemi kapsamaz, sürekli olarak devam ettirilmelidir.

Radikallik ilkesi; Yenilik daha önce hiç bilinmeyen ve uygulanmayan, büyük ve köklü değişimlerle ilgilidir.

Zamanlama ilkesi; Yenilik toplum tarafından ihtiyaç duyulduğu anda gerçekleştirilmelidir.

Veri tamlığı ilkesi; Başarılı bir yenilik yaratmak için iyi analizler yapılarak bütün veriler toplanmalıdır.

Çok yönlülük ilkesi; Yenilik süreçleri birçok disiplini kapsamalı ve bu disiplinlerdeki bilgiler ile donatılmalıdır.

Kaynak bulma ilkesi; Yenilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için işletmelerin ek bütçeler ayrılması gerekmektedir.

Erken seçenek eleme ilkesi; Yenilik sürecinin başarısız olacağı düşünüldüğünde, bu başarısızlığa sebep olan seçenekler elenmelidir.

Planlı olması ve kabul görmesi ilkesi; Yenilik çalışmaları belli bir plan dahilinde sürdürülmeli ve yenilik çalışmalarına dahil olan herkes tarafından kabul görmelidir.

Reddedilme ilkesi; Eğer yenilik şartları yeniliğe elverişli değilse, yenilik reddedilebilmelidir.

Ek fazlalık üretme ilkesi; Yenilik süreci tamamlandığında, verimlilik artışı sağlamak için mevcut durumdan daha fazla üretim gerçekleştirilmelidir.

Basit olma ilkesi; Yenilik çalışmalarında başarının sağlanabilmesi için, karmaşıklık olmamalı ve basit projeler oluşturulmalıdır.

Birleşmiş Milletler Gelişme Programı yeniliğin prensiplerini 9 başlık altında incelemiştir. Buna göre yeniliğin ilkeleri: (United Nations Development Programme, 2017).

Kullanıcılara Göre Tasarım

- Kullanıcı ihtiyaçları hakkında bilgilenmek ve bu bağlamda uygun çözümler geliştirmek.
- Planlama, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarına bütün kullanıcı gruplarını dahil etmek ve sürekli yeni projeler geliştirmek.
- Mevcut iş akışlarını geliştiren ve genişleten, organizasyonel uyum için planlar yapan çözümleri tasarlamak ve çözümlerin nüfusa duyarlı olduğundan emin olmak (kadınlar, çocuklar, sakatlıktan ve çatışmalardan etkilenen insanlar ve felaket).

Mevcut Ekosistemi Anlama

- İşletmeyle benzer uygulamalara sahip örgütlere katılmak.
- Mevcut teknolojik, yasal ve düzenleyici politikalarla, işletme politikalarını uyumlu hale getirmek.

Uygun Ölçek Tasarımı

- Tasarımın etkilerini göz önünde bulundurarak, bir proje tasarlamak yerine, sistem tasarlamaya odaklanmak.
- Başka ülkelere veya başka şartlara uyarlanabilir olmak.
- Tüm teknoloji seçeneklerini ulusal ve bölgesel ölçekli mercekler vasıtasıyla analiz etmek. Bir işe başlarken, ortaklık faktörlerini ve müzakereleri önceden başlatmak.

Sürdürülebilir Yapı

- Uzun vadeli mali sağlık planlaması ve toplam maliyetinin değerlendirilmesi de dâhil olmak üzere baştan itibaren sürdürülebilirlik için planlar yapmak.
- Yerel topluluklara ve geliştiricilere yatırım yapmak ve büyümelerini hızlandırmaya yardımcı olmak ve ulusal stratejik entegrasyonu sağlamak

İlişkilere Bağlı Olmak

- Boşlukları tespit ederek yenilikçi çözümler üretmek.
- Yönetim kararlarını her seviyede izlemek ve gerçek zamanlı bilgilendirmeler yapmak.

- Kullanıcı eylemlerini belirlemek ve bunları birer ürün gibi düşünerek değerlendirme prosedürleri gerçekleştirmek

Açık Standartlar, Açık Veriler, Açık Kaynakları Yeniliklerde Kullanmak

- Mevcut açık standartları kabul etmek ve genişletmek. Verileri açık tutmak ve belgeleri uygulama programlama ara yüzlerinde göstermek.
- Yatırımları herkese açık bir şekilde yapmak.

Yeniden Kullanmak ve Geliştirmek

- Mevcut araçları, platformları ve çerçeveleri olabildiğince kullanmak, değiştirmek ve genişletmek. İşbirlikçi yapılar geliştirmek.

Zarar vermemek

- Kullanıcıya ve sağlayıcıya yönelik riskleri değerlendirmek ve azaltmak.
- Çözümleri tasarlarken ve hafifletirken gizlilik ve kişisel olarak tanımlanabilen bilgileri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurmak. Ortaklıklar oluşturmak ve kullanıcıları koruma konusunda eşitlik ve adalet sağlamak.

Ortak Olmak

- Farklı disiplinlerden ve sanayilerden farklı aşamalardaki farklı uzmanlık alanlarına sahip olmak.
- Koordine ve bütüncül yaklaşımlar oluşturmak için sektörler arasında çalışmak.
- Uygulamaları, süreçleri ve sonuçları değerlendirmek ve bunları sürekli hale getirmek.

1.2.5. Yenilik Yönetimi

Yenilik yönetimi, disiplinler arası özelliklere sahip, karmaşık bir fenomendir. Yenilik yönetimi uygulaması bir organizasyonun odak noktalarına ve işlevsel etkinliklerin hemen hemen tamamına nüfus etmektedir (Bagno ve diğ., 2017).

İşletmeler, yenilikten beklentilerine göre bir strateji oluştururlar. Bu stratejinin oluşturulması, işletmenin yönetim stratejisi oluşturma sürecine benzer bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bunun sebebi işletmenin genel yönetim stratejileri ve yenilik stratejileri arasındaki bağıın birbirine oldukça yakın olmasıdır. Yenilik faaliyetleri bir

işletme de özel olarak değerlendirilen bir süreç olabileceği gibi, işletmenin bütün süreçlerine girmiş bir kültür oluşturmuş da olabilmektedir. Yenilik yönetiminde en kritik unsurlardan birisi yenilik yönetiminin performansın değerlendirilmesi ve çalışmaların geri bildirimlerinin toplanması yoluyla eksiklikleri saptayarak bunların iyileştirilmesidir. Bu olguyu gözden kaçırmak, ihmal etmek yenilik yönetimi süreçlerindeki aksaklıkların ortadan kaldırılmasını engelleyecek, aynı aksaklıklarla işletmeyi bir kez daha karşı karşıya bırakacaktır. Hal böyle olunca da yenilik yönetiminin başarısız olması, işletmenin zaman kaybına uğraması kaçınılmaz olacaktır. (Gökçek, 2007).

Tuominen ve arkadaşlarına göre bir firma yeniliği geliştirebilmek için aşağıdaki faktörleri kapsayan bir yenilik yönetimine sahip olmalıdır. (Tuominen ve diğ., 1999:138).

- Teknolojik fırsatlar ve şirketin kaynaklarının yanında firmanın stratejilerini ve müşteri gereksinimlerini göz önüne almak
- Yenilik süreci için amaçlar belirlemek
- Yenilik sürecinin farklı yönlerini yönetmek ve kontrol etmek.

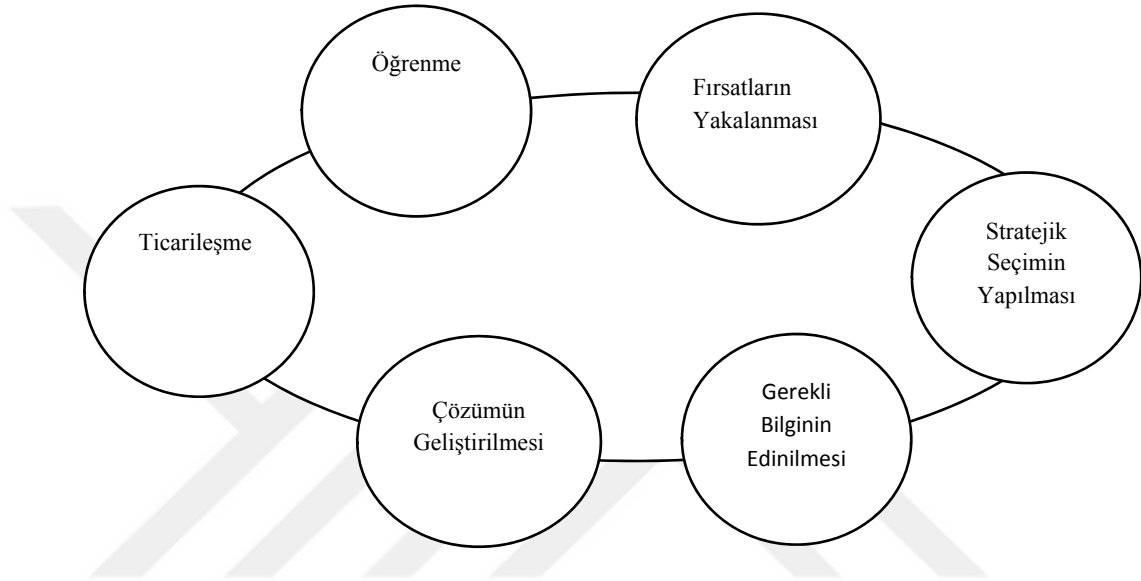
Elçi'ye göre yenilik yönetiminde başarının sağlanabilmesi için sürekli öğrenme gerekmektedir. Bu öğrenme sürecini hızlandırmak ve daha verimli hale getirmek için; (Elçi, 2006:171).

- Tecrübeler paylaşılmalıdır. Hem başarılar hem de başarısızlıklar firma içerisinde tartışılabilir ve bunun için mekanizmalar yaratılmalıdır.
- Yenilik yönetimi için araç ve teknikler geliştirilmeli, bunlar öğrenilip uygulanmalıdır. Yenilik yönetimi için basit denemeler yapılarak farklı yaklaşımlar geliştirilmelidir.
- Firmanın yenilik yönetimi performansı sürekli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Yenilik değerlendirmeleri sonuçları analiz edilip, uygulamalarda iyileştirilmeler gerçekleştirilmelidir.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse, işletmelerin temel amacı var oluşlarını sürdürmektir. Günümüzde kızışan rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmesi için değişen çevre koşullarına kendilerini uyarlamaları ve bunu başarmak içinde iyi bir yenilik yönetimine ihtiyaçları vardır.

1.2.6. Yenilik Yönetimi Süreci

Örgütlerin yenilik süreci bir ihtiyacın belirlenmesi ile başlar. Yenilik ihtiyaçlarının kaynağını genelde müşterilerin baskıları oluşturmaktadır. Müşteriler işletmenin ürünlerini eksik veya yetersiz bulabilir, ürünleri beğenmeyebilir. Bu durum yenilik sürecini başlatabilir (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Elçi'nin "Yenilik döngüsü" olarak ad verdiği yenilik süreci aşağıdaki şemada ifade edilmiştir. (Elçi, 2006:161).



Şekil 1.1. Yenilik Yönetimi Süreci

Elçi'ye göre bu aşamalar: (Elçi, 2006:162).

Fırsatların Yakalanması: Bir işletmenin yenilik yönetiminde başarılı olabilmesi için fırsatları belirlemeli ve bu fırsatları değerlendirmelidir.

- *Stratejik Seçimin Yapılması:* Yenilik için fırsatlar yakalandıktan sonra müşteri talep ve ihtiyaçları değerlendirilmeli, geliştirilecek stratejilerde en çok dikkat edilen unsurun da bu olması gerekmektedir. Ayrıca yenilik fikirlerinin üretilmesinde çalışanların fikirlerine değer verilmeli, onların düşüncelerini rahatça sunacakları ortam hazırlanmalıdır.

-*Gerekli Bilginin Edinilmesi:* Rekabetçi piyasa işletmeyi güçlü kılacak yenilik fikirlerinin gerçekleştirilmesinden önce ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden yapılacak olan öncelikli iş, ürünleri ve süreçleri geliştirebilecek olan bilgiler toplanmalıdır.

-*Çözümün Geliştirilmesi ve Ticarileştirme:* Yenilik için gerekli bilgiler toplandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Bu aşamada ürün veya hizmet son halini alana dek çalışmalara devam edilir. Pazardan sürekli geri beslemeler alınır ve geliştirme çalışmaları desteklenir. Süreç ürün veya hizmetin pazara sunulması yani ticarileşmesi ile devam eder.

-*Öğrenme:* Bu aşamada geçmiş bütün aşamaların başarı ve başarısızlıkların değerlendirmeleri yapılır. Gerekli olan yeni bilgilerin üretilmesine olanak tanır.

1.2.7. Yenilik Yönetimi Stratejileri

“Strateji” kelimesi askeri bir terimdir. Bir savaşı kazanmak için gerçekleştirilecek bütün yolları ve taktikleri tanımlar. Bir işletmeninde rekabetçi piyasada ayakta kalabilmesi için, bu rekabet savaşını kazanması gerekmektedir. Bunun için gerekli olan en önemli silah ise iyi bir şekilde hazırlanmış ve uygulanan bir stratejidir. İşletmenin stratejisi, rekabet avantajlarının neler olduğunu, bu avantajların nasıl korunacağını ve stratejik önceliklerin neler olduğu sorularına yanıt verir. Strateji, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamak için belirlenen taktiklerin yer aldığı bir kılavuz gibidir. Bu kılavuzun hazırlanması sürecinde hem yöneticilerin hem de çalışanların fikirleri alınmalıdır. Bu şekilde hazırlanan bir stratejini işletmenin tamamında özümsemesi kolaylaşacaktır. Tabi ki bu stratejinin yöneticiler tarafından sürekli denetim altında olması gerekmektedir. (Elçi, 2006).

Yenilik stratejisi uygulanmasında bütün yönetim ve çalışanlar sorumludur. Bu yüzden strateji hazırlanırken birimler arasında bir sinerji oluşturulması oldukça önemlidir. Ayrıca işletmenin yenilik stratejisinin başarısı, işletmenin genel stratejisiyle uyumlu olup olmadığına da bağlıdır. Etkin bir yenilik stratejisi geliştirebilmek için (Elçi, 2006:174);

- İşletmede çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması,
- İşletmenin içinde bulunduğu veya girmeyi düşündüğü pazarın detaylı bir şekilde analiz edilmesi,
- İşletmenin paydaşlarının kimler olduğunun ve bu paydaşların beklentilerinin neler olduğunu bilinmesi,

- Pazarın, paydaşların ve çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerinin etrafında birleşen bir vizyon oluşturulması
- Oluşturulan vizyonun herkes tarafından benimsenmesi ve paylaşılmasının sağlanması,
- İşletmenin yenilikle bütünleşik misyon ve hedefler belirlemesi;
- Belirlenen misyon, vizyon ve hedeflerle açıklanan ihtiyaçlar doğrultusunda yenilik fırsatlarını değerlendirmek ve bu çerçevede yenilik stratejileri oluşturmak gerekmektedir.

Yenilik yönetiminde stratejiler hakkındaki literatür incelendiğinde karşımıza beş farklı strateji türü çıkmaktadır. Bunlar;

1.2.7.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan stratejide yeni ürünler ortaya çıkarılır ve rakiplerin önüne geçilerek, pazarda liderliği ele geçirmek amaçlanır. Saldırgan stratejide risk yüksek olsa da buna paralel olarak gelir beklentisi de yüksektir. Bu strateji benimseyen işletmeler, rakip işletmelerin faaliyetlerine anında tepki verirler (Deniz, 2011).

Saldırgan stratejide hız ve etkinlik çok önemlidir. Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı olması çalışmaları daha hızlı hale getirmektedir. Ayrıca örgütün dışından sağlanacak hızlı ve doğru bilgi akımı işletmeye hız kazandıracaktır. Ürünün niteliği ve finansmanı açısından isabetli kararlarda işletmeye yardım edecektir. Rakiplerin yenilik projeleri hakkında elde edilecek istihbarat, rakiplerin gücünü ve fikirlerini görmeyi sağlayacak ve işletmeye buna göre hazırlanma imkânı sağlayacaktır (Durna, 2000).

1.2.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Savunmacı strateji, pazardaki mevcut durumunu korumak zorunda olan firmaların, mevcut konumlarını korumada kaygı duymaları ve bu yüzden savunmaya yönelik davranışlar göstermeleri ile ilgilidir. Savunmaya yönelik strateji genelde sınırlı bir çevrede ürün-pazar alanına sahip işletmelerde uygulanır. (Yılmaz, 2015).

Savunmaya yönelik yenilik stratejisinde işletme, pazara ilk giren işletmelerin tecrübelerini örnek alarak, onların yaptıkları hatalara dikkat ederek yenilikler gerçekleştirir. (Gökçek, 2007). Bu stratejide başarının anahtarı ise rakiplerin getirdiği

yenilikleri iyi analiz ederek üründe iyileştirmeler yapabilmektir. Savunmaya yönelik stratejide dezavantaj ise, birçok yenilik üreticisi işletmenin, ortaya koyduğu yeniliğe patent almasıdır. Böyle bir durumda savunmaya yönelik yenilik stratejisi belirleyen işletmenin, yeniliği izlemesi zorlaşacaktır (Durna, 2000).

1.2.7.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi

Pazarda ön sıralarda yer alamayan ve nispeten daha güçsüz olan, risk almak istemeyen işletmelerin uyguladığı yenilik stratejisidir. Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler, saldırgan ve savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeleri bire bir taklit ederek onların aldığı riskleri almadan, katlandıkları maliyetlere katlanmadan yenilik yapmayı hedeflerler (Mesci ve diğ., 2013). Taklitçi stratejinin maliyet avantajı olsa da dezavantajı da vardır. Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler, kendileri bir yenilik geliştiremeyecek sürekli rakiplerinin yeniliklerini bekleyerek zaman kaybı yaşayacaktır.

1.2.7.4. Bağımlı Yenilik Stratejisi

Bağımlı stratejide işletme kendisinde çok daha güçlü bir işletmenin alt kuruluşuymuş gibi hareket eder. Müşteriden bir talep gelmediği sürece ürün ve hizmetlerde değişiklik gerçekleştirmezler. Müşterilerden yeni ürünün özelliklerini belirtmesini beklenmektedir. Bağımlı stratejiyi benimseyen işletmeler Ar-Ge çalışmalarına yönelik hemen hemen hiçbir girişimi bulunmaz ve bu konuda büyük işletmeye bağlıdır. Tam bağımlı olan işletmeler ise büyük işletmenin bir atölyesi gibidir. (Deniz, 2011).

1.2.7.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi

Geleneksel yenilik stratejisi, pazarda pek fazla değişimin olmadığı, rekabet koşullarının yeniliğe yönelik herhangi bir yönlendirmesinin olmadığı piyasa koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin benimsediği yenilik stratejisidir. Bu tarz işletmeler mevcut koşullardan ötürü yenilik ihtiyacı duymazlar. Teknik değişimden çok moda diye tabir edilen küçük tasarım değişiklikleri gerçekleştirirler (Bozkurt ve Göral, 2013).

1.2.7.6. Fırsatları İzleyen Yenilik Stratejisi

Fırsatları izleyen yenilik stratejisini benimseyen işletmeler pazardaki eksiklikleri ve boşlukları izleyerek daha önce düşünülmemiş ve talep yaratabilecek ürünleri sunmak suretiyle yenilik yaratan strateji türüdür. Bu stratejiyi benimseye işletmenin yaratıcılık ve girişimcilik gücünün yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede düşük maliyetler ile önemli yenilikler ortaya koyulabilmektedir. Büyük işletmelerle rekabet etme olanağı sınırlı olan daha küçük işletmeler bu yenilik stratejisi ile işletmelerini büyütebilmektedir. Bu tarz stratejiyi benimseyen işletmelerin gözlem güçlerinin yüksek olması gerekmektedir. Pazardaki eksiklikleri görüp, küçük yeniliklerle büyük fayda sağlanabilmektedir. (Gökçek, 2007).

1.2.8. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler

1.2.8.1. Örgütsel Yapı

Örgütün sergilediği davranışlarda, örgüt yapısı temel belirleyicilerdendir. Bir işletmedeki yenilik faaliyetleri organizasyon yapısı ile ilişkilidir. Örgütün mevcut yapısı, (hiyerarşik durumu, üyeler arası ilişkiler, iletişim boyutu vb.) işletmenin yenilik yönetiminde belirleyici olacaktır (Özdaşlı, 2010). Çalışanlar örgütsel yapıyı sert hiyerarşik olduğunu algılaması, kısıtlayıcı bir iletişim yapısının bulunması örgütlerdeki yenilikçi davranışları engelleyecektir (Öğüt ve Bülbül, 2003).

Örgütsel bağlamda teknoloji, hizmet, yeni bir ürün veya yeni bir sistem gibi birçok yenilik şekli vardır. Örgütsel yenilik, işletmenin genel süreçlerini de içine alan veya onlarla ilişkili olan bir süreçtir. Yenilikçi örgütler durağanlığı sevmezler ve böyle bir durumla karşılaştıklarında buna karşı durma ve harekete geçme eğilimindedirler. Bu sayede hiyerarşik yapıyı zayıflatıp, iletişim kanallarını daha aktif hale getirmeye odaklanırlar. (Ünlü, 2015).

1.2.8.2. Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Faktörler

1.2.8.2.1. Liderlik

Liderler sergileyecekleri davranışlar ile yeniliğin öncüsü olabilir. Yaratıcı düşünceler, daha dinamik yapılarda ve hoşgörünün etkin olduğu atmosferde ortaya çıkar. Başarılı bir yenilik yönetimi için, çalışanları yeniliklere teşvik eden, onların yeni fikirlerine değer veren liderlere ihtiyaç vardır (Karahan ve Yılmaz, 2010). Önemli organizasyonel rolleri nedeniyle, liderler, yeniliklerinin oluşturulması ve uygulanmasında çalışanları etkilerler. Lider, yeni süreçler, uygulamalar ya da yapıların denenmesi ve bunların uygulanması için elverişli bir örgütsel bağlam yaratmada oldukça önemlidir (Vaccaro ve diğ., 2012).

Deschamps'a, göre yenilik yönetimi sürecinde liderin 6 temel özelliği vardır. Bunlar: (Ünlü, 2015:28)

- Yaratıcılık ve süreç yeniliği becerisine sahip olmak.
- Belirsizliklerin ve riskleri farkındadır, başarısızlıkları kabullenmeyi bilir.
- Yeniliğe tutkuludur ve bunu örgütle paylaşır.
- Dışarıdaki fikir ve teknolojileri sürekli bir şekilde analiz eder, bunları uygulamak için isteklidir.
- Bir yeniliğe ne zaman başlanacağını ve ne zaman bitirmesi gerektiğini bilir. Yeniliğe başlama cesareti olduğu kadar, başarısız bir harekette de süreci sonlandırma cesaretine sahiptir.
- Yenilikçi takımlar oluşturma beceresine sahiptir ve bunları idare etme yeteneği bulunmaktadır.

1.2.8.2.2. Vizyon

Seeley (1992) vizyonu, insanların davranışlarını yönlendiren, hedefe yönelik bir zihinsel yapı olarak tanımlamıştır. Etkili bir vizyon, bugünün ve yarının arasında bir bağ oluşturur, çalışanları motive etme görevini yapar, insanların çalışmaları için anlam ifade eder ve organizasyonda bir mükemmellik standardı belirler. Vizyonu bütün örgüte benimsetmek ve ortak vizyon geliştirmesinde liderin önemi büyüktür. Lider ortak vizyonu oluşturmak için ortak amaçlar üreterek bir motivasyon yaratır. Vizyon sadece

örgütün amaçlarını açıklamakla kalmaz aynı zamanda ona ulaşma yollarını da açıklar. Bu anlamda vizyon geleceğin imajıdır. İnsanları harekete geçirici ve motive edici etkisi vardır. İnsanları ortak amaçlar için çaba göstermeye, kararlı olmaya, kalite performansına, organizasyonel öğrenme süreçlerine vakit ayırmalarına ve çıktıları iyileştirmeye teşvik eder (Kurland ve diğ., 2010).

İşletme vizyonu ve işletmenin yenilik vizyonu birbiriyle ilişki, uyumlu olmalıdır ve birbirlerini desteklemelidir. Yenilik vizyonu, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini ifade etmektedir. Yenilik vizyonu ile işletmenin potansiyel gücü ortaya koyulmuş olur ve bu çalışanları motive eder. Yenilik vizyonu işletmenin geleceğini belirgin hale getirir ona ışık tutar. Bu gelecekte örgütte bulunan kişilerin kendi rollerini belirlemesine imkân tanır. Böylece örgüt üyelerinde ilham ve heyecan uyandırır (Durna, 2000).

1.2.8.2.3. İletişim

İletişim, yenilikçilik ekipleri için gereklidir: iletişim olmaksızın, hiçbir takım hiçbir şekilde başarısız olamaz, bu nedenle belirli bir minimum iletişim frekansı gereklidir. Akıcı bir iletişim ağı ile yenilikçi düşüncelerin önündeki engeller azalacaktır. (Engelen ve diğ., 2004). İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bunu sağlayabilmesi de müşteri beklentileri, teknolojik gelişmeler, yeni ürünler gibi faktörleri sürekli takip etmeli, bunlarla ilgili bilgiler elde etmeli, bu bilgileri analiz etmelidir. Etkili bir yenilik yönetimi için bu elde edilen bilgilerin iletişim kanalları ile yayılabilmesi, yani işletme içinde bilgilerin hızlı bir şekilde akması gerekmektedir (Ünlü, 2015).

1.2.8.2.4. Yönetim Tarzı

Organizasyon yapısı ve iş özellikleri yönetimi işletme stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Güçlü ve hiyerarşik yapılar, bilginin serbest dolaşımını sınırladığı için işbirliğini, takım ruhunu ve bireylerin etkileşimini engeller. Benzer şekilde, son derece biçimlendirilmiş ve merkezileştirilmiş yapıların yeniliği engellediği görülmektedir (Abrunhosa ve E Sa, 2007).

Başarılı bir yenilik yönetimi için açıkça fikirlerini dile getirebilen nitelikli elemanlara ihtiyaç vardır. Başarılı yenilikler ayrıca yatay yönetim tarzıyla ilişkilidir ve yönlendirmeden çok danışma görevini üstlenmiş yönetim tarzlarında ortaya çıkmaktadır (Johannessen ve diğ., 1997)

1.2.8.2.5. Personel Güçlendirme

Lider için önemli konulardan birisi de çalışma ekibinin güçlü olmasıdır. Lider kendisini güçlü hisseden bireyler yaratarak, daha az kontrol etme ihtiyacı duyacağı bir ekibinin olmasını ister. Güçlü bir ekip verimlilik artışı sağlayacak hem de liderin işlerini kolaylaştıracaktır. Bu sebeplerden dolayı, bireyleri güçlendirmeyi hedefleyen liderlerin varlığı hem kuruluş için hem de bireyler için oldukça önemlidir (Bektaş, 2016). Güçlendirme sürecinde lider paylaşımcıdır, Yetki ve sorumlulukları çalışanları ile paylaşmaktadır. Yetki ve sorumluluk verilmiş çalışanlar risk alabilmede daha cesaretli olmakta ve sorumlulukların altından kalkabilmek için kendilerine daha çok motive edebilmektedir. Aldıkları sorumluluklarla işlerini daha çok sahiplenerek personeller işletme çıkarları doğrultusunda, kalite artışı, müşteri memnuniyeti gibi unsurlara önem vererek çalışmalarını sürdürürler Chow ve diğ., 2006).

1.2.8.2.6. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı olma, işletmeyi müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek için araştırmalar yapmak analizler yapmak için teşvik eder. Bu sayede de pazardaki değişimleri sürekli takip ederek değişen ihtiyaçlara adaptasyon sağlayarak örgütün yenilikçi olmasına katkıda bulunur (Durna 2000).

1.2.8.2.7. Başarısızlığın Hoş Görülmesi

Başarılı bir yenilik yönetiminde özellikle yenilikleri teşvik edebilmek için başarısızlıkların hoş görülmesi önemli bir ön koşuldur. Yenilikçi kültürün hâkim olduğu örgütler de başarısızlıkların da olabileceği en başından beri kabul edilmiştir. İşletmeler ne kadar çok yenilik yaparsa, başarısızlık miktarının da o kadar çok olacağını kabul etmesi gerekmektedir. Öğrenme sürecinin bileşenlerinden birisi de başarısızlıktır. İşletmeler her başarısızlıktan bir şeyler öğrenmektedirler. Birey gelişiminde de

başarısızlık pozitif bir fırsattır. Konu ile ilgili en güzel örnek Edison'dur. Binlerce başarısız deneme sonunda buluşunu gerçekleştirmiştir. (Durna, 2000).

1.2.8.2.8. Ödüllendirme

Birçok örgütsel yapıda ödüllendirme performansı artırmak, verimliliği üst seviyelere çıkarmak için gerçekleştirilir. (Eroğlu ve Yılmaz, 2005). Yenilikçi örgütlerde durum böyle değildir. Yenilikçi örgütler yaratıcı davranışları ödüllendirme eğilimindedir. Çalışanları yeni fikirlere teşvik edere, hem işletmenin gelişimine hem de bireyin gelişimine katkı sağlamada, ödüllendirme bir araç olarak görülür.

1.2.8.2.9. Örgüt Kültürü

İki antropolog tarafından yapılan bir sempozyumda kültür tanımları ayrıntılı olarak incelenmiş ve sonuçta kültürün tarihsel süreçleri içine alan, fikirler, kalıplar ve değerleri içeren bir bütün olduğu tanımı yapılmıştır. Kültürün semboller üzerine kurulu olduğu vurgusu yapılmıştır. Bir başka tanıma göre ise kültür, toplum üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü ise, geçmişten beri süregelen, insanların algılarını, yorumlamalarını belirleyen ve onların davranışlarını kısıtlayan değerler bütünüdür (Deshpande ve Webster, 1989). Yenilik odaklı bir strateji izleyen organizasyonlarda, bu stratejiye uygun örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Örgütte yenilik stratejilerinin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi buna uygun bir kültür yapısına bağlıdır (Phelps ve diğ., 2006).

Yenilikçi bir örgüt kültüründe bulunması gerekenler (Uzkurt ve Şen, 2012:31);

1. Yönetimin yeniliği benimsemesi
2. Bireysel çıkarlar yerine, güven duygusu aşılmalı
3. Cezalandırmak yerine hoşgörü kullanılmalı
4. Yaratıcı olabilecek tartışmalar teşvik edilmeli
5. Yöneticilerin yeni fikirleri dinleyerek değer verdiği bir iletişim ağı oluşturulmalı
6. Bireyler arası işbirliği kurarak takım ruhu yaratılması
7. Tüketici isteklerinin önemsenmelidir
8. Çalışanların yenilikçi fikirlerini öğrenilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi ile ilgili literatür tarandığında ilk dikkat çekici çalışmaların Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından başlatın iklim tartışmaları olduğunu görülür. Bu tartışmalarda örgütte bulunan bireylerin iklime yönelik algıları, örgütsel bağlamda ve liderlik konuları bağlamında incelenmiştir. Ayrıca çalışanların sergiledikleri davranışların doğru bir şekilde açıklanması için sosyal çevre ile etkileşimlerine odaklanılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Gök, 2009). Örgüt iklimi kavramı, farklı boyutları ile ele alınıp, farklı türlerden oluştuğu iddia edilip, birçok bilim adamı tarafından analiz edilerek günümüze kadar ulaşmıştır.

Bilim adamlarının ise birbirlerinden farklı örgütsel iklim tanımları mevcuttur. Bu tanımlamalar şu şekildedir;

Litwin ve Stringer'e (1974) göre örgüt iklimi, belirli bir iş çevresinde yaşayan veya çalışan insanların doğrudan ya da dolaylı olarak algıladıkları ve bu kişilerin motivasyonlarına etki edebileceği düşünülen özelliklerin toplamıdır (Liu, 2010). Bir başka tanıma göre ise örgüt iklimi, resmi ve gayri resmi örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin ortak algıları olarak tanımlanmıştır (Peterson, 2002). Örgüt iklimiyle ilgili bir diğer tanıma göre, örgütsel iklim genel olarak organizasyonun davranış, tutum ve duygularını ifade eder. İletişim, problem çözme, karar verme ve organizasyonun öğrenme şekli gibi organizasyonel işletim süreçlerini zenginleştiren bir olgudur (Stańczyk, 2017).

McGregor (1960), iklimin öncelikle yönetsel varsayımlar ve yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiyle belirlendiğini ileri sürmüştür. Örgüt iklimi, çalışanların karar verme ve işyeri normları gibi örgütsel özelliklerle ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise örgüt iklimi, çalışanların çalışma ortamlarındaki paylaşılan algıları toplamı olarak tanımlanmaktadır (Tsai, 2014). Bir başka tanıma göre örgüt iklimi, belirli bir organizasyon veya onun alt sistemleri hakkında algılanabilen ve bu

organizasyonun veya alt sistemlerinin üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçiminden kaynaklanabilecek özelliklerin bir kümesini ifade eder (Hellriegel ve Slocum, 1974).

Örgüt iklimi, uygulamaların, politikaların, prosedürlerin, rutinlerin ve ödüllerin, kısaca organizasyonun nasıl bir şey olduğunun ortak bir algısıdır (Parke ve Seo, 2017). Schein (1997), örgüt iklimini örgütü oluşturan üyelerin birbiriyle, tüketicilerle ve örgüt dışındaki bireylerle etkileşim sürecinde yarattığı his olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise örgüt iklimi, örgütün üyeleri ve çevresi ile ilişkilerini belirleyen, örgüte özgü tutumlar toplamıdır (Çetin ve Sılay, 2005).

Örgüt iklimi kavramı hakkında yapılan tanımlamalar birbirlerinden farklılıklar gösterse da, tanımlardan yola çıkarak birkaç noktada uzlaşma sağlandığı görülmektedir;

*Örgüt iklimi, bir kuruluşun diğer kuruluşlardan ayrılan özelliklerini ifade etmektedir.

*Örgüt iklimi, içerisinde çalışan bireylerin tutum ve davranışlarına etki etmektedir.

*Örgüt iklimi, içerisinde çalışan bireyler ve kuruluşa dışardan bakan kişilerin, o kuruluş hakkındaki algılarının toplamıdır.

*Örgüt iklimi, bir kuruluştaki genel atmosferi ifade etmektedir.

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ’NİN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN ORGANİZASYON BİLEŞENLERİ

Örgüt iklimi konusunda çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, örgüt ikliminin tanımlamasını yaparken bazı zorluklarla karşılaşmışlardır. Örgütün iç çalışma çevresinin özelliklerinin çalışanların davranışlarına ve bilişsel durumlarını etkilediği fark edilmiştir. Bunun yanında örgüt iklimine etki eden birçok faktör vardır. Bu geniş faktörler yelpazesi örgüt iklimi tanımlamasını yapmakta zorluklar yaratmıştır. Aşağıdaki tabloda örgüt iklimini oluşturan bileşenler ve bu bileşenlerin çeşitli alt grupları gösterilmiştir. (James ve Jones, 1974).

Tablo 2.1. Örgüt İkliminin Bileşenleri

İÇERİK	YAPI	SÜREÇ	Fiziksel Çevre	Sistem Değerleri ve Normlar
• Hedef ve amaçlar • Sahiplenme ve kontrol • Görevlerin farklılığı • Bağımlılık • Kaynaklar • Yaş • Teknolojinin düzeyi	• Büyüklük • Merkezi karar alma • Yapılandırma • Uzmanlaşma • Standartlaştırılmış prosedürler • Prosedürlerin biçimselliği • Bağımsız alt sistemler	• Liderlik türü • İletişim süreci • Kontrol yönetimi • Çatışmaların çözme • Ödül • Sosyalleşme • Karar Alma • Statülerin ilişkisi	• Personel güvenliği • Çevresel risk • Fiziksel özellikler • Mekânsal kısıtlamalar • Dayanıklılık talepleri • Stres	• Uyum • Akıcılık • Ulaşılabilirlik • Kişisel olmama • Bağlılık • İlişkiler • Hiyerarşiye bağlılık

2.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Al-Shammari örgüt ikliminin özelliklerini açıklarken 3 noktaya vurgu yapmıştır.(A-Shammari, 1992).

- Örgüt iklimi bireylerin algılamalarının toplamıdır.
- Örgüt iklimi soyut bir kavramdır.
- Örgüt iklimi değerlendirici olmaktan ziyade tanımlayıcı bir nitelik taşımaktadır.

Tagiuri (1968) ise örgüt ikliminin sahip olduğu bakış açılarını şu şekilde aktarmıştır; (Demirez ve Tosunoğlu, 2017).

- İklim soyut bir kavramdır
- İklim durumsal değişkenlerin yapılandırılmasıdır.
- İklimde devamlılık vardır fakat kültürdeki kadar uzun soluklu değildir.
- İklim ileride yaşanılabilecek potansiyel davranış sonuçlarını verir.
- İklimlerin bileşenleri farklılıklar gösterebilir.

Araştırmacılar güçlü bir örgüt iklimin varlığından söz edilebilmesi için aşağıdaki faktörlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır bunlar (Özden, 2013:7);

Güven: Bir işletmede yönetime olan güven, personelin performansını, o işletmeye olan bağlılığını ve örgüt iklimi etkileyen en önemli faktörler arasındadır.

Çalışanların yönetime olan güvenlerinin yanında iş yerlerinde kendilerini güvende hissetmeleri de onların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş verimlilikleri için önemli bir faktördür. Çalışılan iş yeri tarafından sağlanacak sosyal güvenceler çalışanların iş tatminlerinin sağlanması açısından önem arz etmektedir. İş yerinde kendisine

güvenildiğini hisseden, bu iş yeri için önemli olduğunu düşünen çalışanlar işlerin gerçekleştirilmesinde daha özverili olacak ve bu da iş verimliliğini artıracaktır.

Katılımcı Karar Alma Mekanizması: Örgüt içinde bulunan kişilerin, örgütün politikaları hakkında bilgilendirilmelidir. Örgüt içerisinde güçlü bir iletişim ağı bulunmalı, elemanlar gerektiği takdirde üstleriyle iletişime geçebilmeli, karar alma mekanizmalarında söz sahibi olabilmelidir.

Destekleme: Örgüt içerisindeki iletişim açık sözlülük prensibi çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu durum sağlandığı sürece personeller ast ve üstlerine ifade etmek istediklerini rahat bir şekilde aktarabilirler.

Aşağı Doğru İletişimde Açıklık: Örgüt içerisinde bulunanlar gizli bilgiler hariç diğer bilgilere kolayca ulaşabilmelidir. Çünkü bilgilerin yetersiz olması durumunda çalışanların performansı asla istenilen düzeylere ulaşamayacaktır.

Yukarı Doğru İletişimde Açıklık: Örgütün farklı kademelerinde yer alan bütün personeller astlarını dikkatli bir şekilde dinlemeli, sundukları fikirleri incelemelidir.

Yüksek Performans Hedeflerine İlgili: Örgütte çalışan personellerin tamamı örgütün amaçlarına hizmet eden en yüksek verimliliği yakalamaya çalışmalıdır.

Yenilik: Yeniliğe açık bir iklim, çalışanların yeni fikirlere üretebilmesine olanak tanıyacaktır.

2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde örgüt iklimi kavramıyla ilgili pek çok araştırmacının farklı boyutları farklı şekillerde ele aldığını görmekteyiz.

Koys ve Decotis örgüt iklimini belirlemek için 8 farklı boyut üzerine odaklanmıştır. Bunlar; (Burton ve diğ., 1999:365).

1) *Özerklik:* Örgüt üyelerinin yapılan iş, belirlenen amaçlar ve alınan kararlar bakımından kendilerini ne derece özgür gördükleri ile ilgilidir.

2) *İşbirliği:* Örgüt ortamında, “birlikte paylaşım” algısıdır. Üyelerin birbirlerine yardımda bulunma istekliliğini ifade etmektedir

3)*Güven*: Örgüt üyelerinin üstleriyle iletişim kurarken özgürlük derecelerini algılamaları ile ilgilidir.

4)*Baskı*: Genel anlamda iş tamamlama süresi sınırlamaları ile ilgilidir.

5)*Destek*: Örgüt üyelerine hatalarından ders alma fırsatı verilmesi ve üyelerin hatalarına karşı hoşgörülü davranıldığını algılaması ile ilgilidir.

6) *Fark edilme*: Örgüte üyenin katkılarının kabul edildiği algısı ile ilgilidir.

7)*Adalet*: Örgütteki uygulamaların eşitlikçi davranıldığı algısı ile ilgilidir.

8)*Yenilikçilik*: Örgüt üyelerinin yeni alanlarda bile risk almanın ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılamasıdır.

James ve diğerleri dört boyut tanımlar; (Patterson ve diğ., 2005:381).

1. Rol stresi ve uyum eksikliği
2. İş zorluğu ve özerkliği
3. Kolaylaştırıcı liderlik ve destek
4. Çalışma grubu işbirliği, samimiyet ve sıcaklık.

Kopelman, Brief ve Guzzo örgüt ikliminin ortak unsurları olarak aşağıdaki beş boyutu belirtmiştir; (Kopelman ve diğ., 1990:296)

- Amaç Vurgusu; Yöneticilerin çalışanlara onlardan beklenen standartları ve sonuçları önceden bildirerek aynı amaç etrafında toplamasını ifade eder
- Araç Vurgusu; Yönetimin, çalışanlara yerine getirecekleri görevlerde kullanması gereken yöntemleri bildirilmesini ifade eder.
- Ödül Oryantasyonu; İş görenlere verilecek ödüllerin görev performansına göre belirlenmesi yönünde algı oluşmasını ifade eder.
- Görev Desteği; İş görenlerin gerçekleştirecekleri görevler için gerekli olan kaynak, ekipman, hizmet ve aletlerin sağlanması ifade eder.
- Sosyo-duygusal destek; İş görenlerin ihtiyaç duyduğu refah seviyesinin, sosyal yardımların yöneticiler tarafından sağlanması yönündeki algıyı ifade eder.

2.5. ÖRGÜT İKLİM TİPLERİ

Örgüt iklimi tiplerini örgütün yapısına ve örgütte hâkim olan liderlik uygulamalarına göre iki ayrı grupta inceleyebiliriz.

2.5.1. Örgütün Yapısına Göre İklim Türleri

Açık İklim: Açık iklim, enerjik, canlı ve açıkça tanımlanmış hedeflere bağımlıdır. Dost ilişkileri sağlar. Yönetici açıktır, oldukça destekleyicidir ve personel özerkliği verir (Hoy ve diğ., 1998) . Açık iklimde yöneticinin bu tutumlarından dolayı astlarla arasında bir uyum söz konusudur. Yönetici ile arasındaki etkileşimden çalışan da memnundur. Açık iklimde çatışmaların az olmasının yanında çözümlerde daha kolay sağlanabilmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008).

Kapalı İklim: Açık iklimin tersi özelliklere sahip olan kapalı iklimde yönetici az dinleyen ve çok emredendir. Yöneticiden sadece emir ve direktif alan astlar hayal kırıklığı yaşar ve işlerine karşı ilgisiz olurlar (Hoy ve diğ., 1998). Çalışanların işe karşı güdülenmesi zordur. Mevcut iklimden memnun olmayan çalışanların iş değişikliği yapması muhtemeldir.

Kapalı iklim türünde moral, samimiyet, anlayış gibi boyutlar oldukça düşüktür. Personelin birbiriyle ilişkileri samimiyetsiz ve resmidir. Yönetici sadece emredici olma özelliği gösterdiği için, çalışanlar için iyi bir örnek değildir ve motive etme gücü zayıftır. Yöneticinin tipik bir özelliği de çalışanlara karşı anlayışlı davranmamasıdır (Arslan, 2004).

Kontrollü İklim: Kontrollü iklim görev temeli üzerine kurulmuştur. Çalışanların morali açık iklime nispeten daha düşüktür. İş yerinde iş ilişkilerinden başka ilişkiler yoktur. Yöneticiler oldukça baskındır (Demirez ve Tosunoğlu, 2017).

Samimi İklim: Liderin aşırı derecede anlayışlı, sevecen, hoşgörülü olduğu bir iklim türüdür. Lider grup üyelerine birlikte bir aile olma mesajı vermektedir. Bu iklim türünde yöneticilerin amacı çalışanların iş tatminini artırmak ve işin verimliliğinin üst düzeylere çıkarmaktır. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için sosyal ihtiyaçların karşılanmasının kilit bir rol oynadığının bilincinde olan yöneticiler, bu yönde çaba sarf ederler (Korkmaz ve Dönmez, 2011).

Babaerkil İklim: Babaerkil iklim türünde çalışanlar hem kontrol edilir, sıkı denetimi vardır hem de onların sosyal ihtiyaçlarını gidermeye yönelik eğilim mevcuttur. Kapalı iklime benzer özellikler taşıyan babaerkil iklim türünde çalışanlar arasında uyum az, ilişkiler zayıftır. Yönetici izleyici ve denetleyicidir (Halis ve Uğurlu, 2008).

2.5.2. Liderlik Özelliklerine Göre Örgüt iklimi Türleri

Otokratik Yapılı İklim: Yöneticinin mümkün olduğunca çok güç ve karar verme yetkisine sahip olduğu bir iklim tipidir. Yönetici, çalışanlara danışmaz ve fikirlerine önem vermez. Çalışanlara herhangi bir açıklama yapılmaksızın emirlere uymaları beklenir (Quershı ve diğ., 2015). Bu iklim türünde örgüt yapısal anlamda oldukça güçlüdür. Gerçekleştirilecek olan işler kesin çizgilerle belirlenmiştir. Sert bir hiyerarşi ve dikey iletişim söz konusudur.

Otokratik yapıli iklim de çalışanların yeni fikirler üretmesi, yeni yollar denemesi beklenen ve istenen bir şey değildir. Otokratik yapıli iklimde esas olan belirlenen işlerin belirlenen şekilde yürütülmesidir. Yöneticilerin tek beklentisi herkesin kendi işine odaklanması ve verilen görevleri halletmesidir.

Demokratik Yapılı İklim: Demokratik yapıli iklimde resmi olmayan bir yapı vardır. Grup çalışması, takım ruhu gibi davranış türleri örgüte hâkimdir. Bütün kademelerin karar alma süreçlerine katılması sağlanır. Demokratik yapıli iklimde arkadaşça ilişkiler vardır ve kişisel gelişime önem verilir (Halis ve Uğurlu, 2008).

Başarıya Yönelik İklim: Başarıya yönelik iklim verimliliği artırma esasına dayanır. Bütün çalışanlardan kendilerine hedefler koyması ve bu hedefler doğrultusunda çalışması, sonuçları karşısında da sorumluluk hissetmesi yönünde cesaretlendirilir. Amaçlar için çalışılan süreçler sürekli değerlendirilir. Performans artışı sağlamak ve verimliliği artırmak için, terfi, ödöl, fazla ödeme gibi araçlardan faydalanılır. Başarıya yönelik iklimin hakim olduğu kuruluşlarda çalışanların kendini sürekli olarak geliştirebilmesi, buna paralele olarak iş verimliliğın artırılması hedeflenir. (Halis ve Uğurlu, 2008).

2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ BELİRLEYEN ETMENLER

Örgüt iklimini etkileyen ona yön veren iç ve dış olmak üzere birçok faktör vardır.

2.6.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan yapılardır. Yani bir örgütten söz edebilmek için ortak amaçlar etrafında toplanmış insanların bulunması gerekmektedir. Örgüt amaçladığı değerler üzerine kurulur, amaçlarda meydana gelen değişikliklere göre de kendi yapısında değişiklikler gerektirir. Bu değişimi başaramayan örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalır (Sürgit, 1977). Örgüt amaçlarına, içinde barındırdığı bireylerin çabaları sonucunda ulaşır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek insanları bu amaçlar etrafında birleştirebilmeye bağlıdır. Bu durumun başarılabilirdiği ölçüye göre üyelerin örgüt iklimi algısı şekillenecektir.

Örgütsel amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, çalışanların bu amaçları benimsemesi ve kendini bu amaçlarla özdeşleştirmesine bağlıdır. Örgütün amaçlarını benimseyen çalışanlar arasındaki sinerji amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir faktördür (Ural, 2014).

Örgütsel amaçların anlaşılması, benimsenmesi ve gerçekleştirilmesinde iletişim önemli bir faktördür. Bütün çalışanlara amaçları açıklanabilmesi ve kendilerinden beklenilenin ne olduğunun ortaya koyulabilmesi iyi bir iletişim ağı ile sağlanabilecektir. Bölümler arasındaki iletişim eksikleri, müşteri anlayışı geliştirmeye de engel olur, bu durum yenilik çalışmalarının da aksamasına sebep olmaktadır (Özbağ, 2012).

2.6.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı bir organizasyondaki temel ilişkiler bütünüdür. Örgütsel yapı örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde bulunan kuralların yoğunluğunu veya iletişim ağının nasıl algıladıkları ile ilgilidir (Üngüren ve Doğan, 2009). Örgütün hiyerarşik yapısı, otoritenin sert ya da daha ılımlı oluşu, görev ve sorumluluklar şemaları gibi unsurlar örgütsel yapının bütünleyicileridir.

Örgütün hiyerarşik yapısı, otoritenin sert ya da daha ılımlı oluşu, görev ve sorumluluklar şemaları gibi unsurlar örgütsel yapının bütünleyicileridir. Katı ve hiyerarşik örgütsel yapılar değişimin önündeki engellerdir. Değişimleri gerçekleştirmek ve yenilikler yapabilmek için esnek çalışma gruplarının varlığı gereklidir. Bu gruplarda bir lider olmalı fakat sorumluluklar bütün üyelere dağıtılmalıdır. Örgüt yapısı, değişen

şartlara uygun, orijinal fikirlerin üretilmesine yardımcı olacak şekilde tasarlanmalıdır ve çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verecek esneklikte olmalıdır (Hinterhuber ve Popp, 1992).

Çalışmamızda yer alan uygulama bölümünde yerel yönetimlerde var olan örgüt iklimini tespit etmek amacıyla örgüt ikliminin bir belirleyicisi olan örgütsel yapı ile alakalı sorulara yer verilmiştir. Yaptığımız literatür araştırmaları ve gözlemlerimiz bizlere, yerel yönetimlerde hala geleneksel yapıda bir yönetim şeklinin var olduğuna dair veriler sağlamıştır. Bu verileri teyit etmek ve yenilik istekliliği ile arasında bir bağın olup olmadığını tespit etmek amacıyla “geleneksel örgüt anlayışı” ve örgüt yapısının “resmileştirme” durumu ile ilgili sorular ankette yer almıştır.

Örgütsel yapıyı açıkladığımız bu bölümde, anketimizde yer bulan bu kavramların açıklanmasında yarar görmekteyiz.

2.6.2.1. Geleneksel Örgüt Anlayışı

Geleneksel örgüt anlayışı maksimum üretim miktarını yakalamak için pozitivist görüşlerin uygulanmasını ifade eder. Fakat bu gerçekleştirilirken birey değersizleştirilmiş, adeta bir makine olarak görülmüştür. Yapılan bilimsel çalışmalar ile teknik olarak üretkenliğin artması hedeflenmiş, örgütü oluşturan bireylerin sosyal ihtiyaçları hiçe sayılmıştır (Mengenci ve diğ., 2015).

Geleneksel örgüt anlayışının temelleri 1900’lerin başlarında Frederick Taylor’un öncülüğünde atılmıştır. Taylor’un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’na göre yönetimde en önemli kavram verimliliklerdir. Taylor, gelişigüzel yöntemler yerine bilime vurgu yapmış, bilimin yönetim süreçlerine entegre edilmesi üzerinde durmuştur. Fayol ise, Yönetim süreci Yaklaşımı’nı ortaya atmış, organizasyonun tamamını bütüncül bir şekilde ele alarak, örgütün dizaynı ve yönetimiyle ilgilenmiştir. Geleneksel örgüt anlayışının bir diğer yaklaşımı ise Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Modeli’dir. Bürokrasi modelinde, kurallara bağlılık, hiyerarşik basamakları takip etmek, normlar ile yönetmek, rasyonelite ve görev odaklılık esastır (Alpaslan ve Kutanis, 2007).

Geleneksel örgüt yapısıyla kurulmuş organizasyon maksimum üretkenlik hedefi ile çalışır. Tüm süreçlerde sıkı kontrol uygulanır. Birey göz ardı edilmiş ve mekanik bir canlı gibi algılanmıştır. Geleneksel yönetim anlayışında belirlenmiş bir kurallar silsilesi

ve bir düzen vardır. Bu düzenin aksamadan devam etmesi istenir. Yöneticide güçlü bir otorite vardır, sert hiyerarşi sitemi ve denetime dayanan bir yapıdadır. Geleneksel yönetim son derece merkezîleşmiştir. Mevcut iş yapısını muhafaza etmeyi amaçlarken, yeniliklere kapalıdır. (Saylı, 2008).

2.6.2.2. Resmîleştirme

Çoğu kuruluşun yapısının kilit niteliği resmîyettir. Resmi hale getirme, organizasyon içindeki işlerin standartlaştırılma derecesini ve çalışan davranışının kurallara ve usullere göre yönlendirildiğini ifade eder. Yönetim, görev ve yetkileri açık bir şekilde tanımlamıştır. Çalışanların rolleri resmi bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Resmîleştirmenin yüksek olduğu kurumlarda çalışan, yapacağı işi nasıl ne zaman ve ne şekilde yapacağı hakkında fazla bir özgürlüğe sahip değildir. Bireyin çalışmaları resmi prosedürler ve kurallarla çevrilidir (Nasurdin ve diğ., 2006).

Örgütsel yapı, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi ve buna paralel olarak da örgüt iklimini etkileyecektir. Resmîleştirmenin yüksek olduğu kuruluşlarda var olan kurallar yenilik esnekliğini engelleyecektir. Resmîleştirme üyelerin alternatif davranışlar benimseme ihtimalini yok eder ve üyelerin alternatifleri tartışmasının önünü kapatır. Resmîleştirmenin fazla olmadığı daha esnek olan kuruluşlarda iş davranışları daha az yapılandırılmıştır. Üyeler işleri yerine getirirken daha çok özgürlük alanına sahiptir. Bu durumda üyeler arası sosyal etkileşim daha fazla olabilmektedir (Chen ve Huang, 2007).

Geleneksel örgüt yapısı ve örgüt yapısını resmîleştirmesi olguları hakkındaki görüşlerini değerlendirecek olursak, ikisinde de kuralların ön plana çıktığını, prosedürlere önem verildiğini, kuruluş üyelerine birer birey gibi davranılmadığını görmekteyiz. Geleneksel örgüt yapısında önemli olan tek şey, işlerin tek düze bir şekilde, alışılmış metotlarla devam etmesini sağlamaktır. İnsanı birey olarak görmekten, onun kişisel, psikolojik ihtiyaçları olan bir varlık olarak değerlendirilmesinden uzak bir tutum sergilenmektedir (Saylı, 2008). Resmîleştirmenin yüksek olduğu yapılarda üyelere özgür davranma hakkı verilmeden, onlara belli kurallar çerçevesinde davranışlar göstermesi dayatılmaktadır. Özgürlük sınırları daralan üyelerin yeni düşünceler veya fikirler üretmesi beklenmemekte, hatta bunların önü kesilmektedir. Hareket alanı kısıtlı

insanların birbiriyle etkileşimi azalmakta ve birbirinden kopuk üyeler topluluğu oluşmaktadır (Nasurdin ve diğ., 2006).

2.6.3. Ödüllendirme

Çalışanların motivasyonunu ve buna paralel olarak verimliliğini artırmak için kullanılan araçlardan biri ödüllendirme yöntemidir. Çalışanların verimli ve istekli çalışmasında ödüllendirme yöntemi pozitif etkiler sağlayacaktır (Eroğlu ve Yılmaz, 2005).

İnsan doğası gereği çalışanlar verdikleri emeklerin karşılığını beklemektedir. Bu karşılık sadece yöneticilerin takdiri gibi soyut olabileceği gibi, ücret artışı, hediyeler, terfi verilmesi, plakeler gibi somut araçlarla da sağlanabilmektedir.

2.6.4. Örgütsel Değerler ve Normlar

Örgütsel değerler ve normlar bir kuruluştaki bireylerin nasıl düşündükleri, karar verirken nelere dikkat ettikleri, yaptıklarının dayandığı ilkelere işaret etmektedir. Örgütsel değer ve normlar, felsefeler, ideolojiler, etik kodlar gibi tutumlardan meydana gelmektedir (Awbrey, 2005). Değerler çalışanların davranışlarını nitelendirmeye yarayan ölçüler bütünüdür. Örgüt yapısına nelerin uygun olup nelerin olmadığı değerlere göre belirlenir. Bu değerlere kaynaklık eden ise içinde bulunan toplumun yapısıdır. Normlar ise genel olarak örgütteki kurallar bütünüdür. Normlar genelde değerlere paralel olarak gelişir ve buna göre şekil alır (Tetik ve diğ., 2001).

2.6.5. Örgütsel İletişim

Kelime anlamıyla iletişim, insanların, duygu ve düşüncelerini sözlü, yazılı veya sözsüz olarak iletmesidir. İletişim insanlar arasındaki etkileşimin en temel sağlayıcısıdır. Örgütlerin kuruluma aşamasından, organize edilmesinden sonra iş görenleri belli amaçlar etrafında toplanması da iletişim ile olur. İletişim örgütsel amaçlara ulaşmak açısından oldukça büyük bir önem taşır. Örgütsel amaçların açıklanması, kişilere bunun benimsetilmesi ve uygulanması süreçlerinde hızlı ve etkin bir iletişim ağına sahip olmanın etkisi büyüktür (Durğun, 2006).

2.6.6. Liderlik Tipi

Bir örgütte liderin rollerinden biri de belirsizlikleri yok etmek veya açıklığa kavuşturmadır. Lider bunu gerçekleştirebilmek için örgüt hedeflerini ortaya koyar ve bunları açıklar. Liderin bu çabası hem işi anlamlı kılar hem de örgüte bir kimlik kazandırmış olur. Hedeflerin açıkça belirlenmiş olması, çalışanların bunları daha iyi özümsemesine ve tatmin olma duygularına yol açacak bu durumda onlar için kabul edilebilir bir iklim algına sebep olacaktır (Ergeneli, 1995).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanoğlu doğası gereği sosyal bir canlıdır. İnsanlar gündelik yaşamdaki ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belli bir grup için yaşamak durumundadır. Toplum, grup, örgüt gibi sosyal yapılar insanların ihtiyaçlarını karşılamasında kilit bir öneme sahiptir ve bu sosyal yapıları da yönetip, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak, üyelere yol gösterecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik olgusu tarih boyunca var olmuş oldukça eski bir kavramdır. Liderlik kavramı 1920’li yılların başından itibaren bilme konu olmaya başlamış ve o tarihlerden bugüne kadar üzerinde onlarca çalışma yapılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Kronolojik olarak liderlikle ilgili yapılmış tanımlamalara bakılacak olunursa (Özmen ve Taş, 2009:3);

Tablo 3.1. Kronolojik Sıraya Göre Liderlik Tanımları

YILLAR	LİDERLİK TANIMLARI
Cooley, 1902	Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmektir.
Mumford, 1906	Sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
Bogardus, 1934	Sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin, diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir.
Kilbourne, 1935	.Hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.
Knickerbocker, 1948	Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkisidir.
Koontz ve O’Donnel, 1955	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, 1961	İletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, 1974	Karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Dubrin, 1978	Amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.

Rauch ve Behling, 1984	Belirli bir amacı yerine getirmek maksadıyla örgütlenmiş bir grubun davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Bennis ve Nanus, 1985	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.
W. Pagonis, 1992	Belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
G. R. SullivanM. V. Harper, 1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. toplamıdır.
Tosun, 1987	Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir.
Koçel,1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. .
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.

Kaynak: Özmen, İ., Taş, S. (2009),. “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 3

Hellriegel ve Solum (1992), liderliği önceden belirlenmiş gayelere varabilmek için, bireyleri harekete geçirme süreci olarak tanımlamıştır. Black ve Lyman (2000) ise liderliği bir örgütte çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi olarak tanımlamıştır. (Karahana & Yılmaz, 2010).

Hemphill ve Cons’a (1957) göre liderlik bir grubun davranışlarını, ortak bir amaca doğru yönlendirmek için sergilenen davranışların tümüdür. Weschler ve Masserik (1961) ise liderliği belirlenen hedeflere ulaşmak için etkileşim halindeki kişileri yönlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Stogdill’e göre ise liderlik, belli bir yapıyı fikir birliği ile harekete geçirmek ve bunun sürekliliğini sağlamaktır (Alkın, 2006).

Yukl’a (1989) göre liderlik kavramı, belirlenen örgütsel amaçları başarabilmek için insanları etkileme sürecidir. Hill (1999) ise liderliği insanları motive etme ve yönlendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Kent’e göre liderlik ise, lider ve peşinden gelenler arasındaki etkileşime bağlı olan ve ikisinin de gelişmesinde etkili olan, motivasyonlarını ve davranışlarını etkileyen süreçtir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde, farklı tanımlamalar var olmasına rağmen bazı ortak noktaların var olduğunu görmekteyiz. Belli bir toplulukta bir liderlikten söz edilebilmesi ortada bir amacın var olmasına bağlıdır. Amaçların gerçekleştirilebilmesi de amaca uygun bir liderliğin varlığına bağlıdır. Liderin, amaçları gerçekleştirmek için diğer üyeleri gönüllü olarak çaba sarf etmeye yönlendirecek gerekli teknik bilgileri, yeteneklere ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003). Dikkat çeken diğer bir nokta ise, lider olabilmek için yöneticiliğin sahip olduğu üstünlüklere sahip olmak şart değildir. Liderlik yalnızca yetkiler kullanarak insanları çevresinde toparlamak anlamına gelmemektedir. Lider geleceğe giden yolda bir öncüdür ve belirlenen hedeflere ulaşmada liderlik önemli bir rol oynamaktadır (Ehtiyar ve Tekin, 2011).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar aşağıdaki tabloda sunulmuştur. (Zaleznik, 1992:127).

Tablo 3.2. Yönetici ve Lider Farklılıkları

	Yönetici	Lider
Hedeflere Yönelik tutumlar	-Pasif bir bakış açısı. -Hedefler arzulardan doğar.	-Aktiftir, Hedeflere şekil verir. -İnsanların arzularının ve beklentilerinin neler olduğunu düşünür
İş Kavramları	-Karşıt görüşleri dengeler. -Seçimleri sınırlar. -Riskten kaçınır.	-Problemlere yeni yaklaşımlar geliştirir. -Fikirleri heyecan verici görüntülere dönüştür. -Risk alabilir
Kişilerle İlişkiler	-İnsanlarla çalışmayı tercih eder fakat duygusal yönü çok azdır. -Empati seviyesi azdır. -“Nasıl karar alırım yerine ne karar alırım düşüncesiyle hareket eder”. -İletişimde belirsiz mesajlar verebilir.	-Çekici fikirlere sahiptir ve insanlarla doğrudan ilişki kurar. -Empati yapma seviyesi yüksektir. -Katılımcıların yükledikleri anlamlarla birlikte olayların ve maddelerin özüne odaklanır. -Astlarıyla iletişim kurarken, ifadelerinin daha anlaşılır olabilmesi için sevgi, sinir gibi duygularla anlatımı zenginleştirir.

3.2. LİDERLİK TİPLERİ

Tarihsel gelişim süreci içerisinde, mevcut koşullara, kültürel farklılıklara, zamanın değişen yapısına bağlı olarak farklı liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Sürekli gelişim

içinde olan toplumlar, çevre koşullarından, ekonomik ve sosyal yapıdan etkilenmekte ve algıları, tepki ve davranışları bunlar çerçevesinde değişmektedir. Sürekli değişen bu yapı liderlik tarzlarının da değişmesine sebep olmuş, kimi zaman uygulanan bir liderlik tarzı önem kaybederken diğeri önem kazanmış, kimi zaman da yeni liderlik yaklaşımları geliştirilerek benimsenmeye başlamıştır (Turgut ve Begenirbaş, 2013).

Yapmış olduğumuz çalışmada liderlik türü ölçmeye çalıştığımız değişkenlerden biridir. Bu anlamda çalışmamızın bu kısmında liderlik çeşitlerini incelemeye çalışacağız.

3.2.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik paradigmasının temellerini 1978 yılında Burns atmıştır. Burns'a (1978) göre eski liderlik paradigmalarında liderin güç tabanı çok geniş tutulmuş ve güce fazla vurgu yapılmıştır. Ona göre liderler, çalışanları daha üst düzey ihtiyaçlar aramaya, kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabalarını, örgütün menfaati doğrultusunda çıktılar almaya yönlendirir (Sun ve Henderson, 2017).

Dönüşümcü liderlik tarzı, takipçileri geliştirmeyi ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanlarının değer sisteminin büyümesine ve geliştirilmesine, yetenek düzeylerinin artırılması ile ilham seviyesine ve ahlakına odaklanmaktadır (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Dönüşümcü liderler değişimi yönlendiren bir vizyon oluşturur. Değişim ihtiyacını belirler ve başkalarının anlamasını sağlar (Khan ve diğ., 2016).

Dönüşümcü liderler dönüşüm sürecindeki uygun aşamada uygun davranışları sergileyerek örgütün mevcut yapısını başarıyla değiştirebilirler. Eski yolların artık işe yaramadığını görülünce bu liderler gelecek için çekici bir vizyon belirler. Bu çalışanlar için bir ilham kaynağı olacaktır (Eisenbach ve diğ., 1999). Dönüşümcü lider çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirerek bireyleri ortak bir gayeye yönlendirir. Onları kendilerini aşmaları yönünde motive ederek moral ve performans artışı sağlar. Örgütsel kültürde yapılacak değişimlerle çalışanların var olan potansiyellerinin farkına varmalarını sağlama ve onların düşündüklerinden daha üstün yeteneklerinin olduğuna inandırmaya çalışılır. Burada temel amaç çalışanların beklenilenden daha üstün performans göstermelerini sağlamaktır (Bolat ve Seymen, 2003).

Dönüşümcü liderlerin gruptakileri ayrı ayrı birer birey olarak değerlendirdiklerini söylemek mümkündür. Her bir insanı farklı ihtiyaçlarının olduğunu farkındadırlar ve bireylere özel olduklarını hissettirirler. Bunun için hepsiyle ayrı ayrı ilgilenir ve ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçlarını gerçekleştirmek suretiyle onların motivasyonlarını artırma çabası gösterirler (Akbolat ve diğ., 2013).

Burns, dönüşümcü liderlik davranışını; liderler ve çalışanların amaçlanan değişime ulaşılması için, liderin ve çalışanın birbirlerini motive etme süreci olarak tanımlamıştır. Burns bu görüşlülere daha sonra Yukl tarafından yorumlanmıştır ve Yukl (1989) dönüşümcü liderin dört temel özelliğini şöyle açıklamıştır (Bruce ve Hinkin, 1998:228);

Açıklığa kavuşturma: Verilen görevlerin nasıl yapılacağını, iş sorumluluklarının neler olduğunu, performans hedeflerinin hangi standartlar olduğu hakkında üyelere açık ve net bilgiler verilmesini ifade etmektedir.

İlham verme: Yapılacak olan işlere, gerçekleştirilmek istenen hedeflere yönelik işbirliği sağlama adına uygun etkileme tekniklerinin kullanılmasını ifade eder.

Destekleme: Üyelere, dostça ve düşünceli bir şekilde yaklaşmak, onlara karşı yardımsever ve sabırlı olmak, şikâyet ve sıkıntılarını gidermek gibi davranışlar bütününe ifade etmektedir.

Takım Oluşturma: Çatışmaları önlemek ve yapıcı çözümler geliştirmek için işbirliği oluşturma çabalarını ifade etmektedir.

Son yirmi yılda, dönüşümcü liderliğin dolaylı etkileri üzerine yapılan çalışmalar iki gruptan birini benimsemiştir. Birinci grup, bireysel astları inceler ve dönüşümcü liderliğin etkisinin, "arzu edilen lider-üye etkileşimlerini geliştirmek ve takipçilerin kendilerini algılayarak yetiştirmesi gibi" ikili etkileşimlerin bir toplamı olduğunu savunmaktadır. İkinci bir grup, dönüşüm yönelimli liderlerin davranışlarını destekleyen örgütsel süreçleri ve formel yönetim uygulamalarını inceler. Dönüşümcü liderlik burada doğrudan bir faktör teşkil etmese de, temel kurumsal koşullardan yararlanarak anlamlı katkılar sağlayabilir; Bir örgütün amaçlarını açıklığa kavuşturmak, gelişim kültürünü geliştirmek, iç iletişim geliştirmek, siyasi destek kazanmak ve kamu hizmet motivasyonunu artırmak gibi katkılardır (Sun ve Henderson, 2017).

Günümüzde, gelişen teknoloji, değişen çevre koşulları, küreselleşme, iletişim teknolojilerinin gelişmesi gibi hızlı bir değişim ve gelişim vardır. Eski liderlik tarzlarının bu dönüşüme ayak uyduramadığı savunulan yaygın bir görüştür. Değişim süreçlerine uyum sağlanabilmesi açısından dönüşümcü liderlik etkili bir çözüm olabilmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında bir kuruluştaki yenilik yönetimini bir kuruluş politikası haline getirmede, yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturmada dönüşümcü liderlik önemli bir katkı sağlayacaktır Şen ve Yaşlıoğlu (2010),

Dönüşümcü liderin özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Canöz ve Öndoğan, 2015:52);

1. Değişim ve dinamizme açıktır.
2. Ortak vizyon oluşturur.
3. Astların tüm becerilerini ortaya çıkarmaya çalışır.
4. Astların özgüvenlerini artırmaya çalışır. Etkili iletişim becerisine sahiptir.
5. Örgütsel çıkarlar için kendi menfaatlerinden vazgeçer.
6. Astların zayıf yönlerinin de farkındadır. Güçlü yönlerine odaklanarak onlara yol gösterir. Yüksek motive etme gücü vardır.
7. Karizmatik etkilere sahiptir.
8. Gerçekleştireceği dönüşümlerle verimliliği artırma yeteneğine sahiptir. Esnek yönetim uygular.
9. Güvenilirdir ve yüksek özgüven sahibidir.

3.2.2. Transaksyonel (Etkileşimci) Liderlik

Etkileşimci liderlik, Burns (1978), Hollander (1978) ve Bass (1985) gibi araştırmacılar tarafından geniş çapta araştırılmıştır. Liderlerin, takipçileri tanımlanan görevleri yerine getirmek ve örgüte sadakat ve bağlılık göstermek için ödülleri ve yaptırımları kullandığı bir liderlik anlayışıdır. Etkileşimci liderlikte, liderlerin bir taraftan yetki ve güç dayatır, diğer taraftan takipçilerin isteklerini tatmin ederek takipçilerin davranışlarını denetlemesi söz konusudur. Etkileşimci lider, takipçileri örgütsel değerleri içselleştirdikleri sürece değişim veya dönüşüm yönünde herhangi bir çaba göstermez. Etkileşimci liderlikte, üyeler, liderin liderlerin hedeflerine uymak için teşvik edilir. Etkileşimci liderlikte üyelerin fikirlerinin bir anlamı yoktur ve etkileşimci lider için asıl önemli olan kendi fikirlerine uyulmasıdır. (Grundstein ve Amado, 1999).

Etkileşimci liderlik, liderler ve takipçiler arasında gerçekleşen alışverişlere odaklanır. Bu etkileşim sonucunda, çalışanların performans artışı, kurumun mevcut durumunun muhafaza edilmesi, karşılıklı anlaşmalar ile çalışanların motive edilmesi ve çalışanların belli hedeflere motive olması beklenir (McCleskey, 2014).

Etkileşimci liderler, çalışanlara gerçekleştirilecek işler hakkında beklenti ve amaçları detaylı bir şekilde açıklar. Bu işler için gerçekleştirilecek prosedürleri ve izlenecek yolları anlatır. Göreve bağlı olarak astları belli kurallara uygun yönetirler. Çalışanların gösterdikleri performanslar ölçüsünde onlara ceza ve ödül yöntemiyle yön verirler (Keklik, 2012). Etkileşimci liderler, görevleri ve bu görevlerin gereklerini açıklayarak önceden belirlenen amaçların istikametinde çalışanlara yardım eder ve motivasyon sağlar (Ruggieri ve diğ., 2013).

Etkileşimci liderlik temel amaç yapılan mevcut işlerdeki verimliliği artırmaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için lider çalışanlara iş hakkında gerekli bilgileri verir onlardan beklentileri açıklar. Dikkat etmeleri gereken durumlardan söz ederek, istenilen amaçlar yönünde onları motive etmeye çalışır. Etkileşimci liderlikte temel amaç mevcut yapının daha verimli bir şekilde işlenmesini sağlamak olduğu için yeni fikirler veya yeni yollar denemeye önem gösterilmez (Ceylan ve diğ., 2005).

Etkileşimci liderler ast ve üst birbirinden etkilenmektedir. Bu etkileşim sonucu iki tarafından bir şeyler kazanması üzerine temellenmiştir. Liderin istek ve beklentilerinin gerçekleşmesi oranında üyeler ödüllendirilecektir. Yani liderin isteklerini gerçekleştirmek takipçilerin faydasına olacaktır (Kuhnert ve Lewis, 1987). Etkileşimci liderlerin bir diğer özelliği ise organizasyonun geçmişten süregelen işleyişine önem vermeleridir. Etkileşimci liderlerin uzun dönemli görüş açıları yoktur, onlar pazar payındaki gelişmeye ve kâr artışıyla ilgilenmektedir (Eraslan, 2004).

Etkileşimci liderlik üzerine yapılan araştırmalar, etkileşimci liderlik yapısının altında üç boyut bulunduğunu göstermektedir (Mester ve diğ., 2003);

1. Koşullu ödüller veya takviye: Lider, taraflarla anlaştığı performans seviyelerine ulaşmak ve çalışanları motive etmek için ödüller, taahhütler ve övgüler kullanır.
2. İstisnai aktif yönetim: Lider, takipçilerinin performansını izler, sorunları ve meydana gelebilecek usulsüzlükleri öngörerek düzeltme eylemi uygular.

3. İstisnai pasif yönetim: Lider, olumsuz geribildirim veya kınama ile düzeltici önlem almadan önce hataların oluşmasını bekler.

Özetle etkileşimci liderin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Keskin ve diğ., 2005:34);

- Lider üyelerin performanslarını takip eder.
- Ödül ve ceza yönetimini kullanır.
- Lider astlara iş tanımları yapar, beklentilerini açıklar.
- Lider üyelerin yeni fikirleriyle ilgilenmez.
- Karı artırma maliyetleri azaltma gibi faktörleri önemser.
- Üyelerin daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamak için onların yeteneklerini ortaya koymaya çalışır.

Tablo 3.3’de etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderliğin kıyaslaması gösterilmektedir (Eraslan, 2004:8);

Tablo 3.3. Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Kıyaslaması

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağı	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş Bireysel	Zenginleştirilmiş, Grupsal

3.2.3. Otokratik Liderlik

Otokratik bir lider, "Benimle gel" yaklaşımıyla hareket eder. Genel hedefi o belirtir. Bu tarz liderlik, bir iş başıboş bir şekilde savrulmaktayken çok daha etkilidir (Goleman, 2000). Otokratik liderlik tarzı, bütün kararları alma yetkisinin yöneticide toplandığı bir liderliktir. Otoritenin kaynağı sahip olunan mevkidir. (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Otokratik liderlikte, planlar ve politikalar gruptan ayrı olarak yapılır. Emirleri amaçlara dair açıklama yapılmaksızın verilir. Otokratik liderler, takipçilere hiçbir şekilde dahil olmaz, sadece onları yönlendirirler (Iqbal ve diğ., 2015).

Otokratik liderler genelde karar verme süreçlerinin tamamının kontrolü için uğraş veriler. Bu liderler, katı standartları belirler, görevleri ayrıntılı olarak organize eder ve çalışma yöntemlerini tanımlarlar. Ayrıca verilen görevin yerine getirildiğinden emin olmak için tüm süreci izlerler. Tüm otokratik liderler için en önemli şey, her projenin başarıyla tamamlanmasıdır. Otokratik liderler genellikle yetkili, soğuk kişilerdir. Çalışanlarının ihtiyaç ve arzularına çok fazla dikkat etmezler. Bu tür lider siyasette veya orduda bulunur (Stefanovic, 2007).

Otokratik liderlik tarzı genellikle bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetimin uygulandığı örgütlerde kullanılmaktadır. Otokratik liderler otoritelerini devretmezler. Bütün kararları kendileri alır ve astları karar alma süreçlerinden uzak tutarlar. Bu yönetim tarzı karar almayı hızlandırırsa da takım ruhunun oluşmasını engeller ve işbirliği sağlanamaz (Topaloğlu ve Dalgın, 2013). Otokratik liderlikte lider tek başına karar alma eğilimindedir, bu durum kuruluştaki yeni fikirlerin önünü kesebilecektir. Ayrıca bu liderlik tarzında kendisine değer verilmediğini düşünen üyelerin motivasyonları da düşük olacaktır. (Tengilimioğlu, 2005)

Tüm bu sebeplerden dolayı otokratik liderliğin uygulandığı işletmelerde çalışan motivasyonu ve iş tatmini düşük olabileceği için işi verimliliği azalabilecektir. Bu tarz liderliklerin bulunduğu kuruluşlarda sık sık işe gelmemeler veya işten kaytarmalar yaşanabilecek işten çıkmaların sayısı artabilecektir (Ünsar ve diğ., 2012).

3.2.4. Demokratik(Katılımcı) Liderlik

1980'ler ve 1990'larda, dünya genelinde meydana gelen demokratik hareketler; gelişmekte olan ülkelerde, insan hakları, özgürlük, özgürlük ve demokrasinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur. Bazı ülkelerde vatandaşlar diktatörlük, askeri rejimler ve ırk ayrımcılığına karşı savaşımlardır. Otokratik ve askeri hükümetleri yıkıp, yeni demokratik hükümetlerin ve kurumların kurulmasına katkıda bulunmuşlardır. Demokratik toplumsal değişimleri ve demokratik sistemleri teşvik etmede vatandaşların gücü temel faktör olmuştur. Demokratik hareketlerdeki liderler vatandaşların gücünü örgütlemiş ve demokrasi için mücadele etmişlerdir. (Choi, 2007).

White ve Lippitt (1960) tarafından kavramlaştırılan demokratik liderliğin tanımları, grup tarafından katılım, tartışma ve lider tarafından teşvik edilen grup kararlarına vurgu yapmaktadır. (Choi, 2007). Demokratik liderlik, iktidarın dengelenmesi ve bir karar vermeden önce onlara danışan takipçilerin problem çözme paylaşımı olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve diğ.,2005). Bu liderlik türünde liderler, iş görenlere rehberlik ve öncülük etmektedirler. Karar alma süreçlerinde iş görenlerin katılımlarını istemekte ve bu yönde onları teşvik etmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Tüm kararları vermek yerine katılımcı liderliği kullanan bir yönetici, başkalarını dahil etmeyi, bu sayede iş birliğini iyileştirmeyi ve artırmayı, ayrıca daha kaliteli kararlar vermeyi ve daha başarılı bir iş yürütmeyi hedeflemektedir (Amanchukwu ve diğ., 2015).

Demokratik liderler, iş görenleri kontrol etmekten çok onları motive etmenin üzerinde durur. Bu liderler genellikle çalışma ortamlarını güven ve dostluğa dayandırır ve çalışanlarla kişisel ilişkiler kurmaya çalışırlar (Stefanovic, 2007). Demokratik liderler, astlarının karar alma sürecine katılmasına izin verir. Bu liderler çevrelerini anlarlar ve çalışanlarının bilgi ve deneyiminden korkmazlar. Çalıştıklarında sevecen davranırlar ve onlara güvenirler. Demokratik liderler ayrıca çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimiyle ilgilenirler ve her zaman onlara ilham kaynağı olmaya çalışmaktadırlar (İnce, 2013).

Otokratik ve Demokratik liderlik tarzları karşılaştırıldığında aralarındaki temel fark isimlerinden de anlaşılacağı üzere otokratik liderliğin daha tutucu daha otoriter bir

tarzı benimsemesi, buna karşı demokratik liderliğin ise bütün çalışanları yönetime katmaya eğilimli bir tarz olmasıdır.

3.2.5. Karizmatik Liderlik

Köken olarak karizma kelimesi Yunanca bir kelimedir. İhsan edilmiş, bağışlanmış gibi anlamlara gelmektedir. Karizma kelimesini tanımlayan Max Weber, ‘makam otoritesine dayanmayan etki’ olarak ifade etmiştir. Daft’a göre karizmatik lider, hedeflenen başarıyı sağlamak için üyeleri motive etme yeteneği olan kişidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Karizmatik liderlikte lider, takipçilerine kendisinin olağanüstü liderlik yeteneklerine sahip olduğuna inandırır. Daha açık bir şekilde ifade edecek olursak, bu liderler ‘başkalarını ikna etmek, etkilemek ve harekete geçirmek için etkili söylemler kullanan, son derece etkileyici insanlardır’ (Khuong ve Hoang, 2015). Karizmatik liderler, takipçileri, kendi menfaatlerinin ötesinde daha geniş kurumsal çıkarlara odaklanma konusunda ilham verir. Takipçiler, karizmatik liderin güvenilirliğinden emindirler. Bu, takipçilerin liderle özdeşleşmesini sağlar ve ona bağlılıklarını artırır (Afshinpour, 2014).

Karizmatik liderler kendi heyecan ve şevkini takipçilerini motive etmek için kullanırlar. Karizmatik liderliğin var olduğu örgütlerde, takipçiler başarıları kendilerine değil, onları motive eden karizmatik lidere bağlarlar. (Keklik, 2012). Karizmatik lider takipçilere örnek teşkil eder. Takipçilerine bütün beklentilerini açıklayıp ortak bir misyon oluştururlar ve onlara güvendiğini hissettirirler. Karizmatik liderler daha çok kriz dönemlerinde durumu değerlendirme şekillerindeki farklılık, izleyebildikleri farklı stratejiler ile kişisel yetenekleriyle ortaya çıkarlar. Ortaya çıktıkları bu dönemde gösterdikleri davranışlar ile bütün üyelerde hayranlık duygusu oluştururlar (Aykanat ve Yıldız, 2016).

3.2.6. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik anlayışına göre liderin temel görevi bütün insanların, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya yöneltecek ortak bir vizyon oluşturmaktır. Vizyon kuruluşun amaçlarının bir portresidir ve vizyoner lider bu portrenin çizilmesinde astlara da rol

biçerek onları oluşturulacak vizyona ortak eder (Memişoğlu, 2001). Vizyoner liderlikte geleceği planlama durumu söz konusudur. Mevcut yapılan işlerin planlanmasını hedeflemek yerine değişen şartlar göz önünde bulundurularak uzun vadeli planlara önem verilir ve vizyoner lider, tüm bu planları düşünen ve geleceğe yönelik programları yürütmekten sorumlu kişidir. (Ehtiyar ve Tekin, 2011).

Vizyoner liderlikte, çalışanlara amaçların neler olduğu net bir şekilde ifade edilir. Bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ise yenilik yaptırmak, risk alabilmelerini sağlamak gibi inisiyatifler alabilmeleri için iş görenlere bırakılır. Bu liderlikte, iki zayıf unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş görenlerin geleceği net bir şekilde görememesi, ikincisi ise gerçekleştirdikleri işin geleceğe katkısını kavrayamamalarıdır. Bu iki belirsizliği de giderme sorumluluğu lidere düşmektedir. Vizyoner lider geleceği belirginleştirir ve iş görenlerin motivasyonlarını artırır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

3.2.7. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakıcı liderlikte, lider sadece çalışanlara bir hedef gösterir. Onların bu hedefler ulaşmada kullanacakları metotlara karışmaz. Liderin görevi çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri temin edip, hedeflere ulaşmada gerekli olan kaynakları çalışanlara sunmaktır (Erşahan ve diğ., 2015).

Tam serbestlik yanlısı liderlik tarzı, müdahale politikası içermez, tüm çalışanlara tam bir özgürlük sağlar ve hedeflere ulaşmanın belirli bir yolu yoktur. Ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için karşılıklı yardımlaşma üzerine kuruludur (Bhatti ve diğ., 2012). Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında amaç çalışanların en uygun çözümü bulmalarını sağlamaktır ve çalışanlar bu yönde motive edilirler. Çalışanlara böyle bir serbestlik tanınması onların yeni fikirler üretmesine olanak verir. Çalışanlar sorunları çözebilmek için gerektiği takdirde gruplar oluşturabilmekte bu da takım ruhu oluşmasında fayda sağlamaktadır. Liderin tek görevi onların kararları hakkında görüş bildirmektir. Lider bir anlamda yetkilerini çalışanlara devretmiş gibi hareket etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

3.2.8. Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalizm ataerkillikten türemiştir. Kişinin bir baba gibi karşısındakileri koruması ve bunun karşılığı olarak da sadakat ve itaat görmeyi beklediği bir süreçtir. Paternalizm, karşılıklı ilişkilerde astın ve üstün yetkilerinin, görevlerinin, sorumluluklarının belli bir kalıba oturtulması sürecidir. Anne-baba ve çocuklar arasındaki ilişkiler nasılsa, paternalist toplumlarda astlar ve üstler arasındaki ilişki de bunun gibidir. Burada üstün görevi astlarını korumak iken astların görevi liderlerine kayıtsız şartsız bağlı kalmaktır. (Yeşiltaş, 2013)

Babacan liderlikte çalışanlar, bir babanı rehberliğine ihtiyacı olan çocuk gibi algılanır. Babacan lider, örgüte dair önemli kararları veren, bilgileri kontrol eden, kısaca bütün faaliyetleri gerçekleştiren kişidir. Çalışanlar ise yapılacak işleri onları gösterildiği gibi yapar. Liderden gelen bilgileri araştırarak problemlere çözüm bulmaya çalışırlar (Keklik, 2012). Babacan liderler astlarına yardımsever davranışlar sergiler. Bu yardımsever davranışlar, çalışanların yöneticilerine olan tutumlarını etkileyebilmektedir. Babacan lider, çalışanlarına uzun süreli ilgi göstereceği için çalışanlar ona karşı minnettarlık hissedebilecek ve ona karşı olumlu duygular besleyecektir. Bu sayede çalışanlar yöneticilerinin bu iyiliğinin karşılığını verebilmek için daha çok çaba sarf edecek ve liderlerine sadık olacaklardır (Cerit, 2012).

3.2.9. Eğitici Liderlik

Eğitici liderliği kuramı, 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başında yoksul yerleşim alanlarındaki okulların deneyimlerinden kaynaklanmaktadır. Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee'nin raporladığı gibi, bu okullar genellikle kesintisiz öğrenme ortamı, açık öğretim hedefleri sistemi ve öğrenciler için yüksek öğretmen beklentileri de dâhil olmak üzere güçlü öğretim liderliğine sahipti (Robinson ve diğ., 2008).

Eğitici liderlikte çalışanların işi iyi bir şekilde tamamlayabilmesi ve kendilerini geliştirebilmelerini sağlayacak bilgi ve becerileri edinmesi için sürekli eğitim desteklenir. Eğitimi sürekli kılan bir örgüt kültürü oluşturulmaya çalışılır. Eğitici liderlikte yönetici, çalışanların hedeflerini ortaya koyan, onların kendilerini geliştirmesine yardımcı olan bir danışma rolündedir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013).

3.3. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Güç kavramı üzerine birçok bilim adamı çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bunlardan biri olan Weber'e göre güç, kişinin bütün direnmelere rağmen kendi iradesini ortaya koyabilmesidir. Bir başka tanıma göre ise güç, olayların akışını değiştirebilme ve direnişle başa çıkarak insanları kazanmayı sağlayan kabiliyet olarak tanımlanmıştır (Bayrak2000).

3.3.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç cezalandırma üzerine kurulmuştur. Liderin emirlerine astların itaat etmediği durumlarda bu gücün kullanımı yaygınlaşmaktadır. Zorlayıcı güç korkuya dayanır ve çoğu zaman istenilen sonuçları vermeyebilir. Cezalandırılma korkusuyla bir işi yapmaya çalışan kişi, bu baskı altında daha kötü bir iş çıkarabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Zorlayıcı güçte astlar terfi alamamak, ücret zamlarından faydalanamamak, eleştirilmek ve hatta işine son verilmesi gibi yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. (Meydan ve Polat, 2010).

3.3.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, astların istenen davranışları göstermesi sebebiyle lider tarafından ödüllendirileceği algılamasıdır. Ödüllendirme gücü, ödüllendirme kaynağına sahip liderin, üyeleri motive etmesinde kullandığı bir araçtır (Meydan ve Polat, 2010).

3.3.3. Yasal Güç

Meşru Güç resmi bir konumun yetkisine atıfta bulunur ve sahiplik hakları kavramından kaynaklanır. Her ne kadar birçok lider, yasal gücün, hükmetmeyi arttığına inansa da, yasal gücünün kısıtlamaları vardır, zira yasal güç lider yetkilerini de sınırlandırabilmektedir (Goncalves, 2013).

Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir ve pozisyon gücüne dayanmaktadır. Astlar üstten gelen emirlere uyma mecburiyeti hissederler. Yasal güçte üstün asttan istekte bulunma hakkı kesindir, astlar da bu durumu kabul etmek zorundadır. Buna rağmen

yasal güçte de astların kendilerini değersiz hissetmeleri karşılaşılan bir durumdur. (Kızanlıklı ve diğ., 2016).

3.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgi, yetenek düzeyi ve deneyimi ile ilgilidir. Astların lideri bir uzman olarak algılaması, onların lidere inanmasını sağlayacak böylece liderin astları etkilemesi kolaylaşacaktır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016). Lider kendi sorumluluğundaki işleri detayları ile bilmeli, bu işleri gerçekleştirebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Bu durum sağlanamazsa astlar tarafından eleştirilebilecektir. Uzmanlık gücüne sahip liderlerin astları tarafından kabul görmesi daha kolaydır. Liderinin kendisinden daha bilgili ve becerikli olduğuna inanan çalışanlar, odan gelen talimatları uygulamada ve onun peşinden gitme konusunda tereddüt yaşamayacaklardır (Kızanlıklı ve diğ., 2016).

3.3.5. Karizmatik Güç

Liderin kişilik özellikleri sayesinde takipçileri etkileme gücü olarak tanımlanabilir. Astların kendilerini liderle ne kadar özdeşleştirirse karizmatik güçte o kadar etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderin takipçilerde saygı uyandırması, onlar için bir ilham kaynağı olması esasına dayanan karizmatik güçte, liderin doğuştan gelen özellikleri de önemlidir (Kızanlıklı ve diğ., 2016).

Karizmatik güç diğer güç çeşitlerine nazaran daha avantajlıdır. Çünkü takipçiler liderin üstün özelliklerine inanmışlardır ve ondan gelen emirlerin mutlaka önemli olduğunu düşünmektedirler. Karizmatik güce sahip liderler kitleleri peşinden sürüklemeye yeteneğine sahiptir. Takipçiler onun peşinden herhangi bir zorlama olmaksızın tamamen ona inanarak giderler (Bayrak2000).

3.4. LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

3.4.1. Kişisel Özellikler

Liderler, çalışanları öncelikle kişilik özellikleri yardımıyla etkilemektedir. İnsanın toplumsal gelişimini simgeleyen en önemli özellikleri ise karakter ve kişiliğidir. Kişilik

kalıtım ve kişinin içinde bulunduğu sosyal çevrenin etkileşimi ile oluşan, bireyi diğerlerinden ayırt eden özellikler toplamıdır. Kişilik bir insanın tüm özelliklerini içeren geniş bir kavramdır. Liderde bulunması gereken kişilik özellikleri aşağıda verilmiştir (Alkın, 2006:16).

a)Bireyler Arası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği: Liderin takipçileriyle sağlıklı bir iletişim kurarak güçlü ilişkiler ve güçlü bağlar yaratabilmesini ifade eder.

b)Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği: Liderin kararlı bir yapıya sahip olmasını ve insanları yönetme kabiliyetini ifade eder. Verdiği kararlardan kolay vazgeçebilen liderler, takipçilerinde olumsuz düşüncelere sebep olur ve liderliği sorgulanır bir hale gelebilir.

c)Yaratıcılık: Liderin değişen koşullara karşı yenilikler üretme yeteneğini, zor şartlar altında bile yaratıcı fikirler üretebilmesini ifade eder.

d)Sistematik Düşünme: Liderin, olaylar arasında neden-sonuç ilişkilerini analiz edebilmesini, sorunların sebeplerini anlayıp bunlara çözümler geliştirebilmesini ifade eder.

e)Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati): Liderin üyelerin duygularını anlayabilmesini yani yüksek empati sahibi olmasını ifade eder.

3.4.2. Zihinsel Özellikler

Bir liderin bulunması gereken zihinsel özellikler irade, disiplin, inisiyatif, muhakeme, özgüven ve zekadır (Alkın, 2006:20).

a)İrade: Zor şartlar altında dahi amaçlar yönünde kararlılığı ifade eder.

b)Disiplin: Yapılan işte belirlenen yoldan yılmadan vazgeçmeden ilerlemeyi ifade eder.

c)İnisiyatif: Liderin alınması gereken bir kararı, önceden kendi isteğiyle ve bütün riskleri göze alarak yapabilme yeteneğini ifade eder.

d)Muhakeme: Liderin önünde birden fazla sečenek bulunduęunda, bunları hızlı bir řekilde analiz etme yeteneęini ifade eder.

e)Özgüven: Liderin her zaman doğru hareket edeceğine dair kendine olan inancını ifade eder.

f)Zekâ: Liderin, insanları anlama, mevcut olaylar hakkında fikir üretmedeki diğer insanlara karşı üstünlüğünü ifade eder

3.4.3. Duygusal Özellikler

Duygusal yönden olgun lider, kendi üstünlük ve zayıflıklarının farkındadır. Olaylar karşısında bu bilinçle hareket eder. Liderde bulunması gereken duygusal özellikler, kişisel kontrol, denge ve tutarlılıktır (Alkın, 2006:23).

Kişisel kontrol: Liderin en zor, en sinir bozucu, en kötü durumlarda bile kendini kontrol edebilmesini ifade eder.

Denge: Liderin duygularını belli bir denge düzeyinde tutabilmesini ifade eder.

Tutarlılık: Liderin söylediği sözler ve davranışların veya farklı davranışlarının her durumda birbiriyle tutarlı olmasını ifade eder.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TRA1 BÖLGESİ YEREL YÖNETİMLERİNDE MEVCUT LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜT İKLİMİNİN, BİREYSEL YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR VE YENİLİK İSTEKLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, ÖNEMİ VE SINIRLARI

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde küreselleşmenin de etkisi ile piyasalardaki rekabet sertleşmiştir. Çevre koşulları, tüketici tercihleri, ürün biçimleri ve kalite standartları, tüketicilerin ürünler hakkındaki algıları ve beklentileri, piyasa koşulları gibi dış faktörler sürekli değişmektedir. Değişen bu dış faktörlerin yanında iş yerinde çalışanların yöneticilerinden beklentileri, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, motivasyon durumu gibi iş yeri içindeki mevcut liderlik tarzı ve örgüt ikliminin alt boyutları, bir işletmenin bu rekabet koşullarında ayakta durabilmesi için etkili faktörler haline gelmiştir.

Sertleşen rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen işletmeler bu faktörleri göz önünde bulundurarak kendilerini mevcut koşullara uydurmak için yenilik çalışmalarına başlamışlardır. Yukarıda saydığımız dış faktörleri hesaba katarak gerekli ürün, süreç, kalite yenilikleri gerçekleştirmiş, tüketici beklentilerine göre ürün ve hizmet sunumu yapabileceği yenilikleri planlamış ve bu sayede rekabet avantajı elde etmiştir. Yenilik yönetiminin bir bütün olduğunun bilincinde olan işletmeler, çalışanlarını da yenilikçiliğe yöneltecek bir liderlik tarzı belirlemeye çalışmış, onların yenilik istekliliklerini artırmaya çabalamışlardır. Çalışanlar arasında takım ruhu yaratarak, deneyerek öğrenmelerin önündeki engelleri kaldırarak, hataları hoş görüp, çalışanların yeni fikirlerini teşvik ederek, iş yerinde de yenilikçi bir iklim yaratma çabasına girmişlerdir. Tüm bunları belli bir program ve düzen içinde gerçekleştirebilen işletmeler, rekabetçi piyasada ayakta durmayı başarabilmiş ve karlılıkları artmıştır.

Yenilik yönetimi kavramı çağı yakalama konusunda oldukça önemli bir olgudur. Özel sektör de bu konunun farkına varıp, bu yönde çalışmalar gösterilmiştir. Fakat rekabet olgusunun bulunmadığı kamu yönetimi bu konuya gerekli önemi göstermemiş,

geleneksel örgüt yapılarını korumuştur. Bu durum kamu yönetiminde iş verimliliğinin düşük olmasına sebep olmuş, kamu hizmetlerinden yararlanan bireylerin, kamu hizmetlerinden memnun kalmamasına sebep olmuştur. İş verimliliğini sağlamak ve kamusal hizmetleri daha başarılı bir şekilde yürütmek için, kamu yönetiminde de yenilik yönetimine önem verilmesi gerekmektedir.

Kamu yönetiminin işleyişinde halka en yakın birimler yerel yönetim birimleridir. Yerel yönetimler bulunduğu bölge halkının kamusal ihtiyaçlarını giderecek hizmetleri üretmektedir. Özel sektörde olduğu gibi, yerel yönetimlerde de, uygulanacak yenilik yönetimi programları ile hizmetlerin gerçekleştirilmesinde verimlilik ve kalite artışı sağlanabilecektir. Başarılı bir yenilik yönetimi uygulaması için, yenilik yönetimi ile ilişkili olgular doğru bir şekilde analiz edilmeli ve bu olgular üzerinde yeniliğe teşvik edici düzenlemeler yapılmalıdır.

Yapılan bu çalışmada TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların mevcut liderlik ve örgüt iklimi algıları, bireysel yenilikçi davranışları ve yenilik isteklilikleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Ardından üç ildeki yerel yönetim birimlerinin yenilik, örgüt iklimi ve mevcut liderlik anlayışları arasındaki farklılıklar algısal olarak değerlendirilmiştir.

Bu anlamda TRA1 Bölgesi yerel yönetimlerinde mevcut durumun nasıl olduğunu saptamak ve yapılan analizler ile ortaya koyulacak sonuçların bilime, yerel yönetimlerin hizmet kalitesine, yerel yönetimlerin yenilik yönetimi uygulamalarına ve gerçekleştirilebilecek çalışmalar ile yerel yönetimlerin tamamına faydalı olabileceğini düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma kapsamı TRA1 Bölgesi yerel yönetimlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı ise TRA1 Bölgesi yerel yönetimleri çalışanlarının, liderlik, örgüt iklimi, bireysel yenilikçi davranış ve yenilik isteklilikleri arasındaki ilişkileri tespit etmek, çalışanların algılamalarının iller arasında farklılar gösterip göstermediğini incelemektir.

Çalışma zaman ve maddi kısıtlılıklardan dolayı sadece TRA1 Bölgesi yerel yönetimleriyle sınırlı kalmıştır. Ayrıca araştırma kapsamındaki birimlerin kamu

kuruluşu olması ve araştırmanın mesai saatleri içinde gerçekleştirilmesi zorunluluğu daha fazla anket sayısına ulaşılmasını engellemiş, bu da araştırmanın diğer sınırlılığı olmuştur.

4.2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.2.1. Örneklem Aşaması

Araştırma TRA1 Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Bayburt) illerinde yerel yönetimlerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur.

Araştırma verileri yerel yönetim çalışanlarına anket uygulanarak elde edilmiştir. Anketler yerel yönetim binalarına gidilip, çoğu zaman bizzat elden teslim edilip geri alınmış, bazen de daire başkanlığı tarafından çalışanlara ulaştırılıp, geri toplanarak elde edilmiştir. Daire başkanlarının talimatları doğrultusunda anketler ulaştırıldığı için geri dönüş oranı oldukça yüksek olmuştur.

Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinin yerel yönetimlerinde görevli personel işleri birimlerinden alınan bilgiler neticesinde, Erzurum'da 2117, Erzincan'da 829, Bayburt'ta 325 olmak üzere toplam 3271 personelin çalıştığı tespit edilmiştir. Bu evrenden %95 güvenilirlik seviyesi sınırları içerisinde %5 oranında hata payı öngörülerek örneklem büyüklüğü 344 olarak hesaplanmıştır (surveysystem.com/sscalc.htm, 2017). Bu çalışmanın örneklem sayısı hesaplanırken kullanılan formül aşağıdaki gibidir. Bu formüle göre “n”; örneklem sayısı, “N”; evrendeki birey sayısı, “t”; %95 anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri, “p”; ilgilenilen olayın görülme olasılığı, “q”; 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı), “d”; kabul edilen örnekleme hata oranıdır. Bu çalışma kapsamında N=3271, t=1,96, p=0,5, q=0,5 ve d=0,05 olarak alınmıştır (Talha ve Oktay, 2016).

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{3271 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot 3270 + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 343,87$$

Üzerinde çalışılan üç yerel yönetimden de 150'şer tane anket elde edilmesi planlanmıştır. Erzurum Büyükşehir Belediyesi'nden toplanan 150 anketten 12'sinin verilerinin sağlıklı olmadığı görülmüş ve bunlar elenmiş, sayıyı tamamlamak adına

Belediyeden 12 adet anket daha temin edilmiştir. Erzincan Belediye'sinden 113 anket temin edilmiş bunların 7 tanesi yine rastgele işaretlemelerden dolayı elenmiştir. 150 anketin tamamlanması adına bir diğer yerel yönetim birimi olan İl Özel İdaresi'ne gidilip 44 adet anket de buradan temin edilmiştir. Bayburt Belediye'sinden 86 anket toplanmış bunlardan 4 tanesi sağlıksız veriler içerdiğinden dolayı elenmiştir. İl Özel idaresinden alınan 38 anket ile Bayburt yerel yönetimden toplamda 120 adet anket temin edilmiştir. Sonuç olarak 3 İlin Yerel Yönetimlerinden toplamda 420 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 22.0 programı aracılığı ile analizlere tabi tutulmuştur. Yerel yönetimlerden elde edilen anket sayısı ve yüzdelik payı Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. İllere Göre Yerel Yönetimlerde Uygulanan Anket Sayısı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erzurum Yerel Yönetimleri	150	35.7	35.7	30.4
Erzincan Yerel Yönetimleri	150	35.7	35.7	63.7
Bayburt Yerel Yönetimleri	120	28.6	28.6	100
Toplam	420	100	100	

4.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Anket soruları hazırlanırken Türkiye'deki yerel yönetimlerin mevcut durumları göz önünde bulundurulmuş, literatürde oluşturulan değişkenlere uygun sorular hazırlanmış ve tez danışmanının da önerileriyle tez modeline uygun olan bir anket hazırlanmıştır.

Anket soruları hazırlanırken literatür detaylı olarak taranmış, kaynakların güncel ve uluslararası alanda kabul görmüş dergilerden seçilmesine önem verilmiştir. Ankette kullanılan sorular Türkçeye çevrilirken tez hocasının desteği alınarak, her bir soru üzerinde ayrı ayrı durulmuş, çeviride gerekli ekleme ve düzeltmeler yapılmıştır. Sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için, bütün katılımcıların kolayca anlayabileceği, kısa ve öz sorulardan oluşan ve doldurulmasının fazla zaman almayacağı düşünülen bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket soruları cevaplanırken dolduran kişinin yanında bulunmaya özen gösterilmişse de, bir kamu kurumunda mesai saatleri içerisinde anketleri uygulamak

durumunda olduğu ve çalışanların yoğunluklarından dolayı anket formları doldurulduktan sonra teslim alınmak üzere elden verilmesi yoluna gidilmiştir.

Anket formunu dolduranlar bazen dikkatsizce davranabilmekte veya gelişigüzel bir şekilde doldurabilmektedirler. Bu durum ankette beklenen cevapları alamamaya hatta sağlıksız verilerle, çalışmanın sonuçlarını yanlışlara götürebilmektedir. Bu durumu engellemek için olumsuz sorulara (reverse) verilen cevaplar incelenmiştir. Hemen hemen aynı sorunun farklı bir yerde tekrar sorularak verilen cevaplar karşılaştırılmıştır.

Anket formunda kişilerin ismi, adresi gibi kimliklerinin tespit edilmesini sağlayacak bilgiler istenmemiş, cevaplayan kişinin güven içinde anketi doldurması amaçlanmıştır. Bütün bunlara rağmen anketi cevaplayan kişilerin herhangi bir tedirginliği olduğu hissedilince, verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, kurum içinde herhangi bir birimle paylaşılmayacağı, yöneticilere sunulmayacağı açıklanarak sorulara daha doğru cevap vermeleri için çaba sarf edilmiştir.

Anket formundaki ölçekler, tasnif edilmiş, değişkenler arasındaki farklılıklar vurgulanarak birbiriyle karıştırılması önlenmeye çalışılmıştır. Kamu sektöründe yapılan bir çalışma olması sebebiyle, çalışanların çok fazla zamanlarını almamak ve daha çok anket sayısına ulaşmak adına soru sayısının fazla olmamasına dikkat edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini içeren, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş deneyimi ve katılımcının kadro türü ile ilgili sorulardan oluşmuştur.

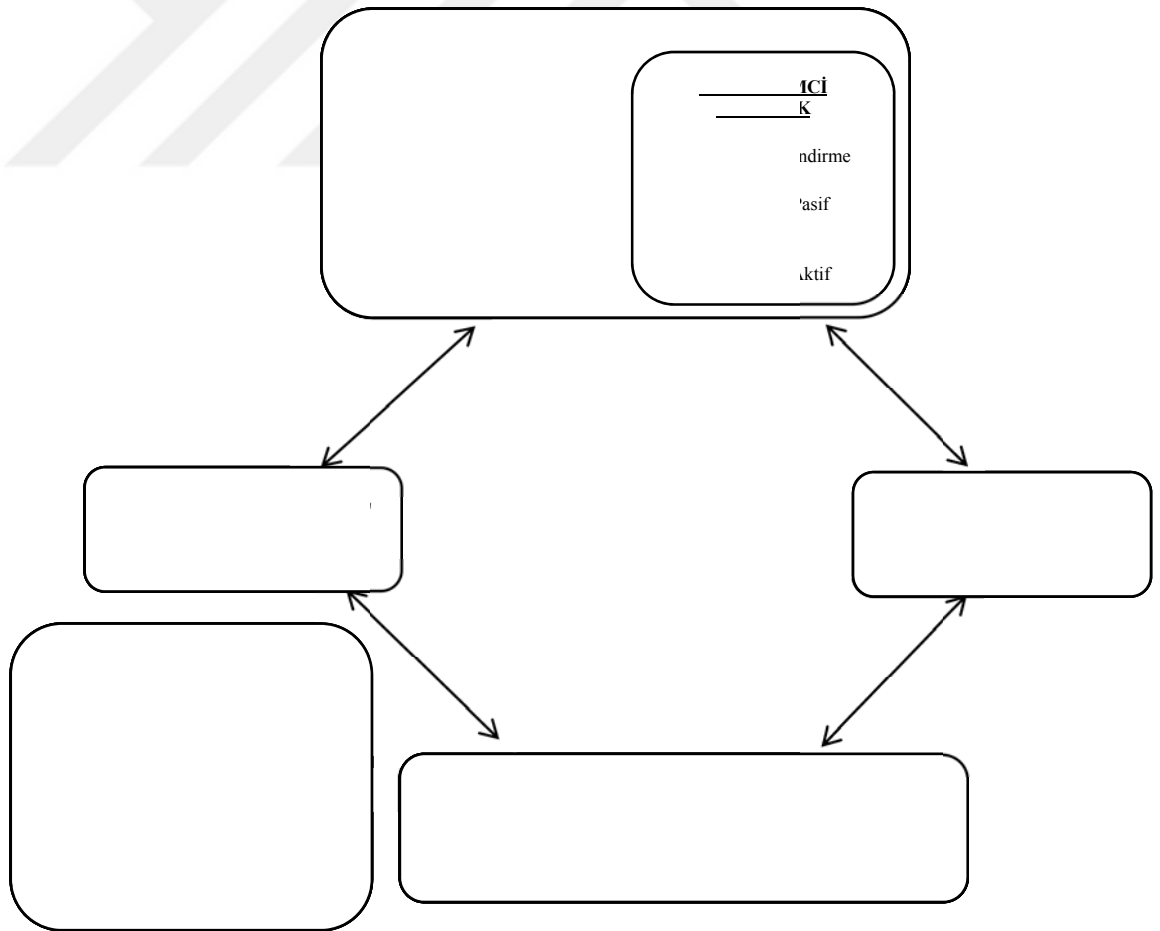
Anket formunun ikinci bölümü ise katılımcıların iş yerindeki liderlik algılamaları, bireysel yenilikçi davranışlarını, yeniliğe olan istekliliklerini ve iş yerinin örgüt iklimi algılamalarını ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmuştur. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını ölçmeyi amaçlayan sorular B. M. Bass ve B. J. Avolio (1993)'nin geliştirdiği çok boyutlu liderlik anketi esas alınarak toplamda 30 sorudan oluşmuştur. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan "ilham verici motivasyon" boyutu 7 sorudan, "idealleştirilmiş etki" boyutu 6 sorudan, "bireysel destek" boyutu 6 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda katılımcıların etkileşimci liderlik algıları ise, etkileşimci liderliğin alt boyutları olan, "koşullu ödüllendirme" boyutu 4 sorudan, "istisnalarla pasif yönetim" boyutu 4 sorudan, "istisnalarla aktif yönetim" boyutu 3 sorudan oluşturularak toplamda 51 soruluk bir anket hazırlanmıştır.

Anket formunda organizasyonel yeniliğe isteklilik boyutu soruları, R. L. Daft (1982) Damanpour (1991), Damanpour and Schneider (2009), yılında gerçekleştirilen çalışmaları esas alınarak hazırlanmış 6 sorudan oluşturulmuştur. Anket formunda bireysel yenilikçi davranış boyutu Scott ve Bruce (1994) geliştirmiş oldukları bireysel yenilikçi davranış soruları çevrilerek hazırlanmış 6 sorudan oluşturulmuştur.

Anket formunda, katılımcıların örgüt iklimi algılarını ölçmek amacıyla, Patterson ve arkadaşlarının (2005) geliştirildikleri örgüt iklimi ölçeğinin, resmîleştirme ve geleneksel örgüt yapısı soruları çevrilerek, ‘‘resmîleştirme’’ boyutu 5 soru, ‘‘geleneksel’’ yapı boyutu 4 soru olmak üzere toplam 9 soruluk bir ölçek kullanılmıştır.

4.2.3. Araştırmanın Modeli

Uygulamanın esasını oluşturan araştırma modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Şekil 4.1.'de ifade edildiği üzere çalışmada liderlik kavramı alt boyutları, örgüt iklimi alt boyutları, bireysel yenilikçi davranış boyutu ve yenilik istekliliği boyutu arasındaki ilişkiler ve değişken boyutlarının Erzurum, Erzincan, Bayburt illerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği araştırılacaktır.

4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında TRA1 Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Bayburt) illeri yerel yönetimlerinde çalışanların liderlik, örgüt iklimi, bireysel yenilikçi davranış ve organizasyonel yenilik istekliliklerini belirlemeye çalışan ölçekler ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezleri, araştırmayı kapsayan bu 3 ildeki çalışanların, saydığımız değişkenlerin alt boyutları itibariyle, illere göre farklılık göstermediği üzerine ve değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine kurulacaktır.

4.2.4.1. Farklılığa İlişkin Hipotezler

H1a: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan “ilham verici motivasyon” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H1b: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan “idealleştirilmiş etki” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H1c: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan “bireysel destek” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H2a: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “koşullu ödüllendirme” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H2b: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, etkileşimci liderliğin alt boyutu olan “istisnalarla pasif yönetim” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H2c: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, etkileşimli liderliğin alt boyutu olan “istisnalarla aktif yönetim” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, “organizasyonel yenilik istekliliği” açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, “bireysel yenilikçi davranış” açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H5a: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, örgüt ikliminin bir alt boyutu olan “resmileştirme” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

H5b: TRA1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde çalışanların, örgüt ikliminin bir alt boyutu olan “geleneksel yapı” algısı açısından, iller arasında anlamlı bir fark vardır.

4.2.4.2. Faktörler Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler

H6a: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H6b: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında bir ilişki vardır.

H6c: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H6d: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H6e: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H6f: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki ile bireysel yenilikçi davranış arasında bir ilişki vardır.

H6g: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirmiş etki ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında ilişki vardır.

H6h: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirmeye etki ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H6i: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H6i: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında bir ilişki vardır.

H6j: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H6k: Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H7a: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H7b: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile bireysel yenilikçi davranış arasında bir ilişki vardır.

H7c: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H7d: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H7e: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H7f: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında bir ilişki vardır.

H7g: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H7h: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H7i: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında bir ilişki vardır.

H7i: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile bireysel yenilikçi davranış arasında bir ilişki vardır.

H7j: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H7k: Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H8a: Organizasyonel yenilik istekliliği ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında bir ilişki vardır.

H8b: Organizasyonel yenilik istekliliği ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H8c: Organizasyonel yenilik istekliliği ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H9a: Bireysel Yenilikçi davranışlar ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında bir ilişki vardır.

H9b: Bireysel Yenilikçi davranışlar ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

H10a: Örgüt ikliminin alt boyutları olan resmileştirme ile geleneksel yapı arasında bir ilişki vardır.

4.3.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 4.2’de katılımcıları, illere göre demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların İllere Göre Demografik Özellikleri

		ERZURUM		ERZİNCAN		BAYBURT	
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	42	28.0	39	26.0	32	31.7
	Erkek	108	72.0	111	74.0	82	68.3
	Toplam	150	100.0	150	100.0	120	100.0

Tablo 4.2. (Devamı)

Yaş	18-25	24	16.0	12	12.0	20	16.7
	26-35	72	48.0	57	38.0	35	29.2
	35-45	35	23.3	35	23.3	38	31.7
	46-55	14	9.3	34	22.7	22	18.3
	56 ve Üzeri	5	3.3	6	4.0	5	4.2
	Toplam	150	100	150	100.0	120	100.0
Eğitim	İlk Öğretim	2	1.3	6	4.0	17	14.2
	Lise	34	22.7	42	28.0	31	25.8
	Üniversite	104	69.3	98	65.3	25	20.8
	Yüksek Lisans	10	6.7	4	2.7	47	39.2
	Toplam	150	100.0	150	100.0	120	100.0
Deneyim	0-1 yıl	12	8.0	16	10.7	17	14.2
	1-5 yıl	66	44.0	35	23.3	31	25.8
	5-10 yıl	35	23.3	23	15.3	25	20.8
	10 yıl üzeri	36	24.0	76	50.7	46	38.3
	Toplam	150	100.0	150	100	120	100.0
Kadro Tipi	Memur	49	32.7	67	44.7	41	34.2
	İşçi	20	13.3	28	18.7	39	32.5
	Taşeron	68	45.3	48	32.0	22	18.3
	Diğer	13	8.7	7	4.7	18	15.0
	Toplam	150	100.0	150	100.0	120	100.0

Demografik özellikler üzerinde yapılan analizlere göre Tablo 4.3’de görüleceği üzere anketi yanıtlayanların %28.6 ü kadın, %71.4 ‘ü ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 4.3’de anketi cevaplayanların yaşlarının dağılımı gösterilmiştir. En yoğun yaş grubunun %39 ile 26-35 yaş aralığı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3’de anketi yanıtlayanların eğitim durumları gösterilmiştir. Çalışanların %65.5 ile yüksek oranda üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmanın kamu kurumlarında yapılıyor olmasının bu sonucun ortaya çıkmasında etkisi büyüktür. Çalışma yapılırken üniversite mezunundan daha düşük seviyede öğrenim görmüş çalışanların genelde daha yaşlı kesim olduğu görülmüş, bu da seneler geçtikçe kamu kurumlarına, eğitim düzeyi daha yüksek insanların istihdam edilmeye çalışıldığının bir göstergesi olmuştur.

Tablo 4.3’de çalışanların deneyim sürelerinin dağılımı ifade edilmiştir. %36.9 ile en yüksek payın 10 yıl ve üzerinde çalışan kesim olduğu saptanmıştır.

Son olarak yine Tablo 4.3’de çalışanların çalıştığı kadro tipine göre bir sınıflandırma yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı üç ilin yerel yönetimlerinde çalışanların %37.4 ile genellikle memur olarak görev yapıldığı görülmüştür. Ayrıca çalışma

yapılırken göze çarpan bir diğer özellik ise tabloda %32.9 ile ifade edilen taşeron sayısının fazlalığıdır.

Tablo 4.3. Tüm katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif yüzde
Cinsiyet	Kadın	120	28.6	28.6	28.6
	Erkek	300	71.4	71.4	71.4
	Toplam	420	100.0	100.0	100.0
Yaş	18-25	62	14.8	14.8	14.8
	26-35	164	39.0	39.0	53.8
	35-45	108	25.7	25.7	79.5
	46-55	70	16.7	16.7	96.2
	56 ve Üzeri	16	3.8	3.8	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	100.0
Eğitim	İlk Öğretim	8	1.9	1.9	1.9
	Lise	118	28.1	28.1	30
	Üniversite	275	65.5	65.5	95.5
	Yüksek Lisans	19	4.5	4.5	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	100.0
Deneyim	0-1 yıl	45	10.7	10.7	10.7
	1-5 yıl	132	31.4	31.4	42.1
	5-10 yıl	83	19.8	19.8	61.9
	10 yıl üzeri	160	37.1	37.1	100.0
	Toplam	420	100	100	
Kadro Tipi	Memur	157	37.4	37.4	37.4
	İşçi	87	20.7	20.7	58.1
	Taşeron	138	32.9	32.9	91.0
	Diğer	38	9.0	9.0	100.0
	Toplam	420	100.0	100.0	

4.3.2. Araştırma Sorularına İlişkin Faktör Analizi

Anket formu hazırlanırken dört değişken esas alınmış ve bu dört değişkenin altında da farklı boyutları ölçmeye çalışan sorular sorulmuştur.

Faktör analizi yapılmadan önce anketten 6,7,27,35,36,44 ve 47. sorular çıkarılmıştır.

İncelenmeye çalışılan ilk değişken kamu kurumlarındaki mevcut olan liderlik algılamalarıdır. Anketin liderlik ile ilgili bölümü katılımcıların dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılamalarını ölçmeye çalışan sorular dizgesinden oluşmuştur. Dönüşümcü liderlik, 3 alt boyutuyla incelenmiştir. Bunlar Tablo 4.4.'de ifade edildiği gibi, ilham verici motivasyon (ILH ile ifade edilen 1,2,3,4,5 sorular), idealleştirilmiş

etki (IDEA ile temsil edilen 8,9,10,11,12,13. sorular), bireysel destek (BIREY ile temsil edilen 15,16,17,18,19. sorular)'den oluşmaktadır. Etkileşimci liderlik de yine 3 alt boyutuyla incelenmiştir. Bunlar Tablo 4.4'de ifade edildiği gibi, koşullu ödüllendirme (KOSUL ile temsil edilen 20,21,22,23. sorular), istisnalarla yönetim-pasif (BEKP ile temsil edilen 24,25,26. sorular), istisnalarla yönetim-aktif (BEKA ile temsil edilen 28,29,30. sorular)'den oluşmaktadır.

Araştırmada yer alan ikinci değişken organizasyonel yenilik için istekliliktir. Söz konusu değişken ile ilgili algılamaları ölçebilmek için, Tablo 4.4'de ISTEK ile temsil edilen 31.32.33.34. sorular kullanılmıştır.

İncelenen üçüncü değişken ise bireysel yenilikçi davranışlardır. Söz konusu değişken için ise Tablo 4.4.'de YEN olarak temsil edilen 37,38,39,40,41,42. sorular anket formuna eklenmiştir.

Çalışmada ölçülmek istenen son değişken ise örgüt iklimidir. Örgüt iklimi iki alt bölüme ayrılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlar Tablo 4.4'de ifade edildiği gibi resmileştirme (RESMI ile temsil edilen 43,45,46. sorular) ve geleneksel yapı (GEL ile temsil edilen 48,49,50,51. sorular) sorularından oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Anket Sorularının Analizde Temsili Gösterimi

Anket Soru No	Soru	Analizde Temsili Gösterimi
1	Yöneticim başarmamız gereken hedefler konusunda bizimle konuşur	ILH1
2	Yöneticim güçlü bir amaç duygusunun önemini belirtir	ILH2
3	Yöneticim tek tek değil toplu olarak çalıştığımızda başarabileceğimizin önemini vurgular	ILH3
4	Yöneticim hedeflerimize ulaşacağımızdan emin olduğunu vurgular	ILH4
5	Yöneticim işlerimizi nasıl yapacağımızın yeni yollarını önerir	ILH5
8	Yöneticimle çalışmaktan zevk alırım	IDEA1
9	Yöneticimin yaptıkları, ona olan saygımı artırıyor	IDEA2
10	Yöneticim kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alır	IDEA3

Tablo 4.4. (Devamı)

11	Yöneticim bana güç ve güven duygusu verir	IDEA4
12	Grubumuzun menfaati kendi menfaatinin önüne geçer	IDEA5
13	Yöneticim problemleri çözmede farklı bakış açıları arar	IDEA6
14	Yöneticim geleceği bugünden belirli hale getirir	BIREY1
15	Yöneticim bana sadece bir grubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır	BIREY2
16	Yöneticim sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar	BIREY3
17	Yöneticim çalışma arkadaşlarımla birlikte her birimizi farklı ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri olan kişiler olarak görüp, ona göre davranıyor	BIREY4
18	Yöneticim öğretmeye ve yönetmeye zaman ayırır	BIREY5
19	Yöneticim kendisi için önemli olan değerler ve inançlar hakkında bizimle konuşur	BIREY6
20	Yöneticim çabalarım karşılığında bana yardım eder	KOSUL1
21	Performans hedeflerine ulaşmak için uygun ödüller aldığımızdan eminim	KOSUL2
22	Performansım artarsa nasıl ödüllendirileceğim önceden açıklanmıştır	KOSUL3
23	Yöneticim iyi iş çıkardığımda memnuniyetini ifade eder	KOSUL4
24	Yöneticim yanlışlarımızdan bir şeyler öğreneceğimize inanır	BEKP1
25	Problemler kronik hale gelmeden harekete geçer	BEKP2
26	Sorunlar ciddi bir hale gelene kadar harekete geçmiş olur	BEKP3
28	Yöneticim hatalarımı takip eder	BEKA1
29	Yöneticim dikkatini standartları karşılamadaki başarısızlığa yönlendirir	BEKA2
30	Yöneticim usulsüzlüklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara odaklanır	BEKA3
31	Çalıştığım kurumun daha dinamik ve daha girişimci olması gerektiğini düşünüyorum	ISTEK1
32	Kurumumda çalışanların kendilerini riske atma ve risk alma konularında daha istekli olmaları gerektiğini düşünüyorum	ISTEK2

Tablo 4.4. (Devamı)

33	Çalıştığım yerin örgüt iklimi bizleri daha hareketli olmamız için teşvik etmesi gerektiğini düşünüyorum	ISTEK3
34	Çalıştığım yerin örgüt ikliminin yeni meydan okumalara hazır olması gerektiğini düşünüyorum	ISTEK4
37	Yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve / veya ürün fikirlerini araştırırım	YEN1
38	Yaratıcı fikirler üretmekten zevk alırım.	YEN2
39	Bazı yeni fikirlerim başkalarına teşvik eder.	YEN3
40	Yeni fikirleri uygulamak için nereden para bulabileceğimi araştırırım.	YEN4
41	Yeni fikirlerin uygulanması için yeterli plan ve programlar geliştiririm.	YEN5
42	Yenilikçi biri olduğumu düşünüyorum	YEN6
43	Bu kurumda kuralları takip etmek son derece önemlidir	RESMI1
45	Bu kurumda her şey randevu alınarak yapılır	RESMI3
46	Bu kurumdaki işlemler belgelere göre yapılır	RESMI4
48	Üst düzey yönetim, kurulan, geleneksel yollarla iş yapmaya devam etmek istiyor	GEL1
49	Bu kurumun iş yapma biçimi geçmişten bugüne çok fazla değişmedi	GEL2
50	Yönetim, yeni fikirler denemekle ilgilenmiyor	GEL3
51	Bu kurumdaki işlerin yapılma biçimindeki değişiklikler çok yavaş oluyor	GEL4

Anket formunda yer alan sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Ancak öncesinde veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5’de verilmektedir.

Tablo 4.5. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO Testi	0,944
Bartlett Testi	0,000

KMO testi yaklaşık olarak %95 olarak bulunmuştur ve bu değer veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett testinin $0,000 < 0,005$ olması değişkenler arasında yüksek korelasyonların olduğunu ve faktör analizi için veri setinin uygunluğunu göstermektedir.

Anket sorularına faktör analizi uygulanmış ve sorular toplam 6 faktörde kümelenmiştir. Tablo 4.6’da görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik soruları (İLH, IDEA, BIREY ile temsil edilen) bir faktör altında toplanmıştır. Etkileşimci liderlik soruları (KOSUL, BEKP, BEKA ile temsil edilen) bir başka faktör altında toplanmıştır. Organizasyonel yenilik için isteklilik soruları (ISTEK ile temsil edilen) yine tek bir faktör altında sıralanmıştır. Bireysel yenilikçi davranışları ölçen sorular da tabloda görüleceği üzere bir faktör altında toplanmıştır. (YEN ile temsil edilen). Örgütsel iklimin alt boyutları olan resmi iklime ait sorular (RESMI ile temsil edilen) bir faktör altında toplanmış, geleneksel iklime ait sorular (GEL ile ifade edilen) bir diğer faktör altında toplanmıştır.

Tablo 4.6. Anket Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
İLH1		,795						
İLH2		,783						
İLH3		,797						
İLH4		,758						
İLH5		,733						
IDEA1		,725						
IDEA2		,715						
IDEA3		,655						
IDEA4		,728						
IDEA5		,764						
IDEA6		,778						
BIREY1		,730						
BIREY2		,654						
BIREY3		,685						
BIREY4		,759						
BIREY5		,765						
BIREY6		,742						
KOSUL1	,725							
KOSUL2	,402							
KOSUL3	,403							
KOSUL4	,749							
BEKP1	,784							
BEKP2	,776							
BEKP3	,649							
BEKA1	,583							
BEKA2	,166							

BEKA3	,832							
ISTEK1					,597			
ISTEK2					,738			
ISTEK3					,779			
ISTEK4					,735			
YEN1			,629					
YEN2			,649					
YEN3			,713					
YEN4			,779					
YEN5			,822					
YEN6			,697					
RESMI1								,774
RESMI3								,647
RESMI4								,868
GEL1				,756				
GEL2				,799				
GEL3				,820				
GEL4				,772				

ILH: İlham verici motivasyon; İDEA: İdealleştirilmiş etki; BİREY: Bireysel destek; KOSUL: Koşullu ödüllendirme; BEKP: İstisnalarla pasif yönetim; BEKA: İstisnalarla aktif yönetim; İSTEK: Organizasyonel yenilik için isteklilik; YEN: Bireysel yenilikçi davranış; RESMI: Resmileştirme; GEL : Geleneksel yapı

4.3.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bir ölçeğin güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılanı internal consistency (içsel tutarlılık) yöntemidir. Çalışmada bu yöntem ile değeri hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Genellikle Cronbach alfa 0.7 veya daha üzeri değerleri aldığı anda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bu değer arttıkça, güvenilirlik düzeyinin de arttığı belirtilir.

4.3.3.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.7'ye göre ilham verici motivasyon alt boyutu, 5 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,934$ olarak hesaplanmıştır. İdealleştirilmiş etki alt boyutu 6 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,910$ olarak hesaplanmıştır. Bireysel destek alt boyutu 6 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,914$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
İlham verici motivasyon	0,934	5
İdealleştirilmiş etki	0,910	6
Bireysel destek	0,914	6

4.3.3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Etkileşimci liderlik ölçeğinin ve boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.8'e göre koşullu ödüllendirme alt boyutu 4 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,797$ olarak hesaplanmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan istisnalarla pasif yönetim 3 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,827$ olarak hesaplanmıştır. Etkileşimci liderlik ölçeğinin son alt boyutu olan istisnalarla aktif yönetim 3 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,719$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.8. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Koşullu ödüllendirme	0,797	4
İstisnalarla pasif yönetim	0,827	3
İstisnalarla aktif yönetim	0,719	3

4.3.3.3. Organizasyonel Yenilik İstekliliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Organizasyonel yenilik istekliliği ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.9'a göre 4 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,800$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.9. Orgaizasyonel Yenilik İstekliliği Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Organizasyonel yenilik istekliliği	0,800	4

4.3.3.4. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Bireysel yenilikçi davranış ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.10'a göre 6 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,864$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.10. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Bireysel Yenilikçi Davranış	0,864	6

4.3.3.5. Örgüt İklimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgüt iklimi ölçeğinin boyutlarının güvenilirliği Cronbach's Alpha yöntemiyle hesaplanmıştır. Tablo 4.11'e göre resmileştirme alt boyutu 3 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,690$ olarak hesaplanmıştır. Örgüt İklimi ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan geleneksel yapı ise 4 sorudan oluşmuş ve güvenilirliği $\alpha=0,842$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.11. Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Resmileştirme	0,690	3
Geleneksel yapı	0,842	4

4.4.4. Yerel Yönetimlerin Liderlik, Örgüt İklimi, Organizasyonel Yenilik İstekliliği ve Yenilikçi Davranışlarının Ölçülmesine İlişkin Bulgular

4.4.4.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Anketimizin liderlik ölçeği dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ve bunların alt boyutlarına ilişkin toplam 27 sorudan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Katılımcıların Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Görüşleri

Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları	Ortalama*	Standart Sapma
1. İlham Verici Motivasyon	3,0376	1,17760
Yöneticim başarmamız gereken hedefler konusunda bizimle konuşur (ILH1)	2,9476	1,42334
Yöneticim güçlü bir amaç duygusunun önemini belirtir.(ILH2)	3,0286	1,30325
Yöneticim tek tek değil toplu olarak çalıştığımızda başarabileceğimizin önemini vurgular.(ILH3)	3,0000	1,33790
Yöneticim hedeflerimize ulaşacağımızdan emin olduğunu vurgular. (ILH4)	3,1000	1,26434
Yöneticim işlerimizi nasıl yapacağımızın yeni yollarını önerir.(ILH5)	3,1119	1,28674
2.İdealleştirilmiş Etki	3,0437	1,06794
Yöneticimle çalışmaktan zevk alırım.(IDEA1)	3,0976	1,31722
Yöneticimin yaptıkları, ona olan saygımı artırıyor.(IDEA2)	3,1405	1,32058
Yöneticim kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alır.(IDEA3)	3,4310	1,23300
Yöneticim bana güç ve güven duygusu verir.(IDEA4)	2,8048	1,30539
Grubumuzun menfaati kendi menfaatinin önüne geçer.(IDEA5)	2,8357	1,27923
Yöneticim problemleri çözmede farklı bakış açıları arar.(IDEA6)	2,9524	1,25796

Tablo 4.12. (Devamı)

3.Bireysel Destek	2,8817	1,03135
Yöneticim geleceği bugünden belirli hale getirir (BIREY1)	2,8262	1,18695
Yöneticim bana sadece bir grubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır (BIREY2)	2,9357	1,24289
Yöneticim sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.(BIREY3)	2,9167	1,25704
Yöneticim çalışma arkadaşlarımla birlikte her birimizi farklı ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri olan kişiler olarak görüp, ona göre davranıyor (BIREY4)	2,8833	1,28074
Yöneticim öğretmeye ve yönetmeye zaman ayırır.(BIREY5)	2,8262	1,20887
Yöneticim kendisi için önemli olan değerler ve inançlar hakkında bizimle konuşur.(BIREY6)	2,9024	1,22133

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Dönüşümcü liderliğe ilişkin sorulara verilen cevaplar ortalama değerlere göre değerlendirildiğinde, ilk alt boyut olan ilham verici motivasyonun en yüksek değeri 3,11 ile “ *Yöneticim işlerimizi nasıl yapacağımızın yeni yollarını önerir.*” ifadesinin aldığını görmekteyiz. İlham verici motivasyonun genel ortalaması ise 3,03’dür. Buradan yerel yönetim çalışanlarının dönüşümcü liderlikte, ilham verici motivasyon algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilir.

İkinci alt boyut olan idealleştirilmiş etkide ise en yüksek değeri 3,43 ile “*Yöneticim kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alır.*” ifadesinin aldığını görmekteyiz. Buradan yola çıkarak çalışanların liderinin ahlaki ve etik sonuçları dikkate alarak işlerini gerçekleştirdiklerine inandıkları sonu çıkarılabilir. İdealleştirilmiş etki boyutunun genel ortalaması ise 3,04’tür. Buradan yerel yönetim çalışanlarının dönüşümcü liderlikte, idealleştirilmiş etki algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilir.

Üçüncü alt boyut olan bireysel destek ise en yüksek değeri 2,93 ile “ *Yöneticim bana sadece bir grubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.*” ifadesinde aldığını görmekteyiz. Bireysel destek boyutunun genel ortalaması ise 2,88’dir. Buradan yerel yönetim çalışanlarının dönüşümcü liderlikte, ilham verici motivasyon algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz

Etkileşimci Liderlik ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Katılımcıların Etkileşimci Liderlik İle İlgili Görüşleri

Etkileşimci Liderlik Alt Boyutları	Ortalama*	Standart Sapma
1.Koşullu Ödüllendirme	2,5351	1,00793
Yöneticim çabalarım karşılığında bana yardım eder.(KOSUL1)	2,8405	1,32383
Performans hedeflerine ulaşmak için uygun ödüller aldığımızdan eminim (KOSUL2)	2,2452	1,20236
Performansım artarsa nasıl ödüllendirileceğim önceden açıklanmıştır (KOSUL3)	2,2048	1,20301
Yöneticim iyi iş çıkardığımda memnuniyetini ifade eder.(KOSUL4)	2,8500	1,37620
2.İstisnalarla Pasif Yönetim	2,7968	1,06585
Yöneticim yanlışlarımızdan bir şeyler öğreneceğimize inanır.(BEKP1)	2,8190	1,24575
Problemler kronik hale gelmeden harekete geçer.(BEKP2)	2,7476	1,23130
Sorunlar ciddi bir hale gelene kadar harekete geçmiş olur.(BEKP3)	2,8238	1,23296
3.İstisnalarla Aktif Yönetim	3,4143	0,87045
Yöneticim hatalarımı takip eder.(BEKA1)	3,5833	1,10551
Yöneticim dikkatini standartları karşılamadaki başarısızlığa yönlendirir (BEKA2)	3,2762	1,05455
Yöneticim usulsüzlüklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara odaklanır.(BEKA3)	3,3833	1,10249

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Etkileşimci liderliğe ilişkin sorulara verilen cevaplar ortalama değerlere göre değerlendirildiğinde, ilk alt boyut olan koşullu ödüllendirmede en yüksek değeri 2,85 ile “*Yöneticim iyi iş çıkardığımda memnuniyetini ifade eder.*” İfadesinin aldığını görmekteyiz. Koşullu ödüllendirmenin genel ortalaması ise 2.53’tür. Buradan yerel yönetim çalışanlarının etkileşimci liderlikte, koşullu ödüllendirme algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilir.

İkinci alt boyut olan İstisnalarla pasif yönetim ise en yüksek değeri 2,82 ile “*Sorunlar ciddi bir hale gelene kadar harekete geçmiş olur.*” İfadesinin aldığını görmekteyiz. İstisnalarla pasif yönetim genel ortalaması ise 2,89’dur. Buradan yerel yönetim çalışanlarının etkileşimci liderlikte, İstisnalarla pasif yönetim algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilir.

Üçüncü alt boyut olan İstisnalarla aktif yönetim ise en yüksek değeri 3,58 ile “*Yöneticim hatalarımı takip eder.*” İfadesinin aldığını görmekteyiz. Buna göre yerel yönetimlerde çalışanların bir etkileşimci liderlik özelliği olan çalışanların hatalarını sürekli takip etme ve bu konuda önlemler almanın etkilerini hissetmektedirler. İstisnalarla aktif yönetim genel ortalaması ise 3.41’dir. Buradan yerel yönetim çalışanlarının etkileşimci liderlikte, İstisnalarla aktif yönetim algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

4.4.4.2. Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Anketimizin organizasyonel yenilik için isteklilik boyutu 4 sorudan oluşmaktadır. Buna ilişkin bulgular tabloda verilmiştir

Tablo 4.14. Katılımcıların Organizasyonel Yenilik İstekliliği Görüşleri

	Ortalama*	Standart Sapma
Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik	3,8036	0,86712
Çalıştığım kurumun daha dinamik ve daha girişimci olması gerektiğini düşünüyorum.(ISTEK1)	3,9238	1,07206
Kurumumda çalışanların kendilerini riske atma ve risk alma konularında daha istekli olmaları gerektiğini düşünüyorum.(ISTEK2)	3,6905	1,18035
Çalıştığım yerin örgüt iklimi bizleri daha hareketli olmamız için teşvik etmesi gerektiğini düşünüyorum.(ISTEK3)	3,8667	1,06421
Çalıştığım yerin örgüt ikliminin yeni meydan okumalara hazır olması gerektiğini düşünüyorum.(ISTEK4)	3,7333	1,06824

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Organizasyonel yenilik için isteklilik boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar ortalama değerlere göre değerlendirildiğinde, en yüksek değeri 3.92 ile ‘‘ *Çalıştığım kurumun daha dinamik ve daha girişimci olması gerektiğini düşünüyorum*’’ İfadesinin aldığını görmekteyiz. Organizasyonel yenilik için isteklilik boyutunun genel ortalaması ise 3.80’dir. Buradan yerel yönetim çalışanlarının Organizasyonel yenilik için istekliliklerinin yüksek düzeyde olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.4.4.3. Bireysel Yenilikçi Davranış Ölçeğine İlişkin Bulgular

Anketimizin bireysel yenilikçi davranış boyutu 6 sorudan oluşmaktadır. Buna ilişkin bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir

Tablo 4.15. Katılımcıların Bireysel Yenilikçi Davranış Görüşleri

	Ortalama*	Standart Sapma
Bireysel Yenilikçi Davranış	3,8468	0,80238
Yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve / veya ürün fikirlerini araştırırım (YEN1)	3,8619	1,01773
Yaratıcı fikirler üretmekten zevk alırım.(YEN2)	4,0310	1,00190
Bazı yeni fikirlerim başkalarına teşvik eder.(YEN3)	3,8857	1,04381
Yeni fikirleri uygulamak için nereden para bulabileceğimi araştırırım. (YEN4)	3,6286	1,12049
Yeni fikirlerin uygulanması için yeterli plan ve programlar geliştiririm. (YEN5)	3,7238	1,02238
Yenilikçi biri olduğumu düşünüyorum.(YEN6)	3,9500	1,03397

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Bireysel yenilikçi davranış boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar ortalama değerlere göre değerlendirildiğinde, en yüksek değeri 4,03 ile “*Yaratıcı fikirler üretmekten zevk alırım*” ifadesinin aldığını görmekteyiz Bireysel yenilikçi davranış boyutunun genel ortalaması ise 3.84’dür. Buna göre yerel yönetim çalışanlarının Bireysel yenilikçi davranışlarının yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

4.4.4.4. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Anketimizin örgüt iklimi ölçeği resmileştirme ve geleneksel yapıdan oluşan iki alt boyuta ilişkin toplam 7 sorudan oluşmaktadır. Örgüt iklimi ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Katılımcıların Örgüt İklimine İlişkin Görüşleri

Örgüt İklimi	Ortalama*	Standart Sapma
1.Resmileştirme	3,4913	0,86149
Bu kurumda kuralları takip etmek son derece önemlidir.(RESMI1)	3,8643	1,14494
Bu kurumda her şey randevu alınarak yapılır.(RESMI3)	3,2476	1,33348
Bu kurumdaki işlemler belgelere göre yapılır.(RESMI4)	3,5619	0,98120
2.Geleneksel Yapı	3,2810	0,98130
Üst düzey yönetim, kurulan, geleneksel yollarla iş yapmaya devam etmek istiyor.(GEL1)	3,2381	1,06382
Bu kurumun iş yapma biçimi geçmişten bugüne çok fazla değişmedi.(GEL2)	3,2429	1,21960
Yönetim, yeni fikirler denemekle ilgilenmiyor.(GEL3)	3,2595	1,26332
Bu kurumdaki işlerin yapılma biçimindeki değişiklikler çok yavaş oluyor (GEL4)	3,3833	1,20983

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

Örgüt iklimine ilişkin sorulara verilen cevaplar ortalama değerlere göre değerlendirildiğinde, ilk alt boyut olan resmileştirmede en yüksek değeri 3,38 ile “*Bu kurumda kuralları takip etmek son derece önemlidir.*” ifadesinin aldığını görmekteyiz. Resmileştirme alt boyutunun genel ortalaması ise 3,49’dur. Buradan yerel yönetim çalışanlarının örgüt ikliminde, resmileştirme olgusuna algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebilir.

İkinci alt boyut olan geleneksel yapıda ise en yüksek değeri 3,38 ile “*Bu kurumdaki işlerin yapılma biçimindeki değişiklikler çok yavaş oluyor.*” ifadesinin aldığını görmekteyiz. Geleneksel yapının genel ortalaması ise 3,28’dir. Buradan yerel

yönetim çalışanlarının iş yerindeki geleneksel yapıya ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Anketimizde yer alan değişkenlerin ve alt boyutlarının illerin yerel yönetimlerine göre ortalamaları ise Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Yerel Yönetimlerin İl Bazında Kıyaslaması

Boyut	Erzurum		Erzincan		Bayburt	
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma
İlham verici Motivasyon	3,2547	1,18716	3,0880	1,16169	2,7033	1,11942
İdealleştirilmiş Etki	3,2122	1,05513	3,1067	1,05626	2,7542	1,04853
Bireysel Destek	3,0711	1,06033	2,9689	0,97401	2,5361	0,98712
Koşullu Ödüllendirme	2,6933	1,02696	2,5083	1,02911	2,3708	0,93316
İstisnalarla Pasif Yönetim	2,9800	1,07457	2,7578	1,02387	2,6167	1,07917
İstisnalarla Aktif Yönetim	3,3244	0,91385	3,3622	0,87635	3,5917	0,78437
Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik	3,7017	0,89494	3,8450	0,86683	3,8792	0,82629
Bireysel Yenilikçi Davranış	3,7556	0,86066	3,9122	0,76088	3,8792	0,77302
Resmileştirme	3,5289	0,85764	3,4467	0,87966	3,5000	0,84791
Geleneksel Yapı	3,1283	1,02680	3,3783	0,94333	3,3500	0,95398

*1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

İlham verici motivasyon boyutu, 3,25 ile en yüksek değerini Erzurum ilinde almıştır.

İdealleştirilmiş etki boyutu, 3,21 ile en yüksek değerini Erzurum ilinde almıştır.

Bireysel destek boyutu, 3,07 ile en yüksek değeri Erzurum ilinde almıştır.

Koşullu ödüllendirme boyutu, 2,69 ile en yüksek değeri Erzurum ilinde almıştır.

İstisnalarla pasif yönetim boyutu, 2,98 ile en yüksek değeri Erzurum ilinde almıştır.

İstisnalarla aktif yönetim boyutu, 3,36 ile en yüksek değeri Erzincan ilinde almıştır.

Organizasyonel yenilik için isteklilik boyutu, 3,87 ile en yüksek değeri Bayburt ilinde almıştır.

Resmileştirme boyutu, 3,52 ile en yüksek değeri Erzurum ilinde almıştır. Resmileştirme boyutunda 3 ilin yerel yönetimlerinin birbirlerine çok yakın ortalamalar gösterdiğini görmekteyiz.

Geleneksel yapı boyutu, 3,35 ile en yüksek değeri Bayburt ilinde almıştır.

4.4.5. Normallik Testi Sonuçları

Çalışmada kullanılan ölçeğin normal bir dağılım gösterip göstermediğini saptamak için ölçek normallik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testi						
	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
İlham verici Motivasyon	0,134	420	,000	0,942	420	,000
İdealleştirilmiş Etki	0,099	420	,000	0,963	420	,000
Bireysel Destek	0,117	420	,000	0,960	420	,000
Koşullu Ödüllendirme	0,140	420	,000	0,952	420	,000
İstisnalarla Pasif Yönetim	0,094	420	,000	0,962	420	,000
İstisnalarla Aktif Yönetim	0,138	420	,000	0,959	420	,000
Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik	0,147	420	,000	0,930	420	,000
Bireysel Yenilikçi Davranış	0,156	420	,000	0,904	420	,000
Resmileştirme	0,102	420	,000	0,974	420	,000
Geleneksel Yapı	0,085	420	,000	0,974	420	,000

*Lilliefors Significance Correction

Anket verilerine uyguladığımız normallik testinde, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerini bütün ölçeklerde 0,05 anlamlılık düzeyinin altında çıktığından ($0,000 < 0,05$) çalışmanın ölçeğinin normal dağılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla çalışmada nonparametrik testler uygulanacaktır.

4.4.6. Korelasyon Analizi

Çalışmanın değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin var olup olmadığını, var ise hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu saptamak amacıyla, korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.19.'da analiz bulguları sunulmuştur.

Korelasyon analizinde r ifadesinin aldığı değere göre ilişkinin düzeyi belirlenecektir. Buna göre;

r korelasyon değeri için;

$r > 0.80$ ise çok güçlü ilişki

$0.60 < r < 0.80$ ise güçlü ilişki

$0.40 < r < 0.60$ ise ilişki

$0.20 < r < 0.40$ ise zayıf ilişki

$r < 0.20$ ise ilişki yoktur. (Önemsizlenecek derecede oldukça zayıf ilişki)

Tablo 4.19. Değişkenlerin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		ilh	idea	birey	kosul	bekp	beka	istek	yen	resmi	gel
ilh	r	1	,823**	,718**	,625**	,557**	-,040	,019	,135**	-,076	-,264**
	sig		,000	,000	,000	,000	,418	,697	,006	,121	,000
idea	r	,823**	1	,867**	,742**	,719**	-,113*	-,024	,104*	-,197**	-,340**
	sig	,000		,000	,000	,000	,020	,627	,034	,000	,000
birey	r	,718**	,867**	1	,777**	,775**	-,121*	-,026	,091	-,223**	-,327**
	sig	,000	,000		,000	,000	,013	,595	,061	,000	,000
kosul	r	,625**	,742**	,777**	1	,749**	-,088	-,113*	-,014	-,187**	-,346**
	sig	,000	,000	,000		,000	,072	,021	,775	,000	,000
bekp	r	,557**	,719**	,775**	,749**	1	-,027	-,037	,026	-,187**	-,334**
	sig	,000	,000	,000	,000		,580	,454	,589	,000	,000
beka	r	-,040	-,113*	-,121*	-,088	-,027	1	,409**	,197**	,387**	,200**
	sig	,418	,020	,013	,072	,580		,000	,000	,000	,000
istek	r	,019	-,024	-,026	-,113*	-,037	,409**	1	,569**	,267**	,263**
	sig	,697	,627	,595	,021	,454	,000		,000	,000	,000
yen	r	,135**	,104*	,091	-,014	,026	,197**	,569**	1	,273**	,158**
	sig	,006	,034	,061	,775	,589	,000	,000		,000	,001
resmi	r	-,076	-,197**	-,223**	-,187**	-,187**	,387**	,267**	,273**	1	,163**
	sig	,121	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
gel	r	-,264**	-,340**	-,327**	-,346**	-,334**	,200**	,263**	,158**	,163**	1
	sig	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	

** . correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

İlh: İlham verici motivasyon boyutu ortalaması, idea: idealleştirilmiş etki boyutu ortalaması, birey: bireysel destek boyutu ortalaması,

koşul:koşullu ödüllendirme boyutu ortalaması, bekp: istisnalarla pasif yönetim boyutu ortalaması beka: istisnalarla aktif yönetim ortalaması

istek: organizasyonel yenilik istekliliği ortalaması, yen: bireysel yenilikçi davranış ortalaması resmi: resmileştirme boyutu ortalaması gel: geleneksel yapı ortalaması

Tablo 4.19’da çalışma değişkenlerinin alt boyutlarının ortalamalarının birbirleriyle olan ilişkileri sunulmuştur. Tabloda İlham verici motivasyon boyutunun genel ortalaması *ilh_ort* ile, idealleştirilmiş etki boyutunun genel ortalaması *idea_ort*, bireysel destek boyutunun genel ortalaması *birey_ort* ile, koşullu ödüllendirme boyutunun genel ortalaması *koşul_ort* işe, istisnalarla pasif yönetim boyutunun genel ortalaması *bekp_ort* ile, istisnalarla aktif yönetim boyutunun genel ortalaması *beka_ort* ile, organizasyonel yenilik için isteklilik boyutunun genel ortalaması *istek_ort* ile, bireysel yenilikçi davranış boyutunun genel ortalaması *yen_ort* ile, resmîleştirme boyutunun genel ortalaması *resmi_ort* ile, geleneksel yapı boyutunun genel ortalaması *gel_ort* ile temsil edilmiştir.

Tablo 4.19’den elde edilen bulgulara göre;

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H6a** hipotezi doğrulanamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6b** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmîleştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H6c** hipotezi doğrulanamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönde zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6d** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H6e** hipotezi doğrulanamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki ile bireysel yenilikçi davranış arasında 0.05 önem seviyesinde pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6f** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirmiş etki ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönde oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6g** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirmeye etki ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönde zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6h** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H6ı** hipotezi doğrulanamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H6i** hipotezi doğrulanamamıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6j** hipotezi doğrulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H6k** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında 0.05 önem seviyesinde negatif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7a** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile bireysel yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H7b** hipotezi doğrulanamamıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7c** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7d** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H7e** hipotezi doğrulanamamıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile Bireysel yenilikçi davranışlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre **H7f** hipotezi doğrulanamamıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7g** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7h** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile organizasyonel yenilik istekliliği arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H7i** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile bireysel yenilikçi davranış arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönde oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7i** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7j** hipotezi doğrulanmıştır.

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H7k** hipotezi doğrulanmıştır.

Organizasyonel yenilik istekliliği ile bireysel yenilikçi davranışlar arasında 0.01 önem düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre **H8a** hipotezi doğrulanmıştır.

Organizasyonel yenilik istekliliği ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H8b** hipotezi doğrulanmıştır.

Organizasyonel yenilik istekliliği ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H8c** hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel Yenilikçi davranışlar ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan resmileştirme arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H9a** hipotezi doğrulanmıştır.

Bireysel Yenilikçi davranışlar ile örgüt ikliminin alt boyutlarından biri olan geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H9b** hipotezi doğrulanmıştır.

Örgüt ikliminin alt boyutları olan resmileştirme ile geleneksel yapı arasında 0.01 önem seviyesinde pozitif yönlü oldukça zayıf bir ilişki vardır. Buna göre **H10a** hipotezi doğrulanmıştır.

4.4.7. Farklılık Analizi

Çalışmanın kapsamını oluşturan TRA1 Bölgesi yerel yönetimleri çalışanlarının, araştırmanın alt boyutlarına (ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel destek, koşullu ödüllendirme, istisnalarla pasif yönetim, istisnalarla aktif yönetim, organizasyonel yenilik istekliliği, bireysel yenilikçi davranış, resmileştirme, geleneksel yapı) algılamalarına ilişkin, illere göre herhangi bir farklılık gösterip göstermediği, verilere farklılık analizi uygulanarak araştırılmıştır. Daha önce gerçekleştirilen normallik analizinde ölçeğin normal dağılmadığı tespit edildiği için ve grup değişkeni olarak ikiden fazla il (Erzurum, Erzincan, Bayburt) bulunduğundan parametrik bir test olan Anova testi yerine, nonparametrik bir test

olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Farklılık analizi sonuçları Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Araştırma Boyutlarının İllere Göre Farklılık Analizi(Kruskal Wallis)

Boyut	İl	N	X ²	p
İlham Verici Motivasyon	Erzurum	150	15,394	0,000
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
İdealleştirilmiş Etki	Erzurum	150	13,247	0,001
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Bireysel Destek	Erzurum	150	21,210	0,000
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Koşullu Ödüllendirme	Erzurum	150	6,486	0,039
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
İstisnalarla Pasif Yönetim	Erzurum	150	8,851	0,012
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
İstisnalarla Aktif Yönetim	Erzurum	150	5,763	0,056
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Organizasyonel Yenilik İçin İsteklilik	Erzurum	150	4,233	0,120
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Bireysel Yenilikçi Davranış	Erzurum	150	1,337	0,512
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Resmileştirme	Erzurum	150	0,958	0,619
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		
Geleneksel Yapı	Erzurum	150	3,749	0,153
	Erzincan	150		
	Bayburt	120		
	Toplam	420		

Tablo 4.20’den elde edilen bulgulara göre;

Katılımcıların görüşleri açısından, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Buna göre **H1a** hipotezi doğrulanmıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan idealleştirilmiş etki algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Buna göre **H1b** hipotezi doğrulanmıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından biri olan bireysel destek algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Buna göre **H1c** hipotezi doğrulanmıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Buna göre **H2a** hipotezi doğrulanmıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla pasif yönetim algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<0.05$). Buna göre **H2b** hipotezi doğrulanmıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, etkileşimci liderliğin alt boyutlarından biri olan istisnalarla aktif yönetim algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$). Buna göre **H2c** hipotezi doğrulanamamıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, organizasyonel yenilik istekliliği, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$). Buna göre **H3** hipotezi doğrulanamamıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, bireysel yenilikçi davranış, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$). Buna göre **H4** hipotezi doğrulanamamıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, örgüt ikliminin bir alt boyutu olan resmileştirme algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$). Buna göre **H5a** hipotezi doğrulanamamıştır.

Katılımcıların görüşleri açısından, örgüt ikliminin bir alt boyutu olan geleneksel yapı algısı, Erzurum Erzincan Bayburt illeri açısından, 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$). Buna göre **H5b** hipotezi doğrulanamamıştır.



TARTIŞMA VE SONUÇ

Merkezi idarenin, yereldeki temsilcileri olarak kamusal hizmetleri gerçekleştiren yerel yönetimler halka en yakın kamu kuruluşları olmasının yanında günlük hayatta halkın temel ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli görevlere sahiptir. Bu ihtiyaçların karşılanmasında hizmet kalitesi ve hizmetlerin verimliliği, yerel yönetimlerin işleri gerçekleştirme biçimine bağlıdır. Geleneksel yollarla hizmet vermek, içinde bulunulan koşullara ayak uyduramayan stratejileri devam ettirmeye çalışmak, çağa uygun yenilikleri gerçekleştirememek, hizmetlerdeki verimliliği artırmanın önünde engeller teşkil etmektedir. Bu durumu aşabilmek için yerel yönetimlerde yenilik yönetimi uygulamalarını etkinleştirmek önemli bir adım olacaktır. Başarılı bir yenilik yönetimi uygulaması ise, yeniliğe uygun bir örgüt yapısında gerçekleşecektir. Bu çerçeveden bakılınca yerel yönetimlerin mevcut yapılarındaki liderlik, örgüt iklimi, bireylerin yenilikçi davranışları, organizasyonel yenilik istekliliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, buna göre gerekli dönüşümlerin sağlanabilmesi gerekmektedir.

Yenilik yönetiminin günümüz dünyasında oldukça önemli bir hale gelmesi, araştırmacıların dikkatini çekmiş ve konuya ilişkin birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar başarılı bir yenilik yönetimi uygulaması için gerekli olan faktörleri saptamaya çalışmış, yenilik yönetiminin ilişkili olduğu ve yenilik yönetimine etki eden unsurlar üzerinde çalışmalar gerçekleştirmiştir. Literatür incelendiğinde, yenilik yönetimi ile, işyerindeki liderlik algılamaları, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel yapı, Ar-ge faaliyetleri, çalışanların davranışları, çalışanların yeniliğe karşı istekliliği, çalışanların motivasyon durumu ve iş tatmin düzeyi gibi olgular arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çok çalışmanın var olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada ise yenilik yönetiminin iki önemli boyutu olan organizasyonel yenilik istekliliği ve bireysel yenilikçi davranışları, liderlik ve örgüt iklimi algılamalarının arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu anlamda rekabet olgusundan yoksun olmalarının verdiği rahatlık sebebiyle, genelde yenilik yönetimine gerekli önemi vermeyen kamu kurumlarında durumun nasıl olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu temel amaç çerçevesinde TRA1 Bölgesi (Erzurum, Erzincan, Bayburt) illerinde saha çalışması gerçekleştirilip,

Çalışanların iş yerindeki mevcut liderlik algılamaları, örgüt iklimi algılamaları, bireysel yenilikçi davranışları ve yeniliğe olan istekleri arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik hazırlanmış anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Roy Shanker ve arkadaşları (2017), özel şirketler üzerinde gerçekleştirildikleri çalışmada, yenilikçi örgüt ikliminin, yenilikçi iş davranışları ile pozitif bir ilişkide olduğunu saptamışlardır. Lone ve arkadaşları ise (2011), hizmet sektöründeki işletmeler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, resmileştirme ve yenilik arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. TRA1 Bölgesi yerel yönetimlerinde gerçekleştirilen bu çalışmada ise, çalışma kapsamının kamu kurumlarından oluşması sebebiyle örgüt iklimi boyutu resmileştirme ve geleneksel yapı alt boyutları açısından araştırılmıştır. Resmileştirme ile yenilikçi davranışlar arasında pozitif bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Resmileştirme boyutu ile yenilikçi davranışların pozitif ilişkili çıkması, çalışanların resmi ortamın bunalıcı etkilerini, katı hiyerarşik yapıları, kurum içindeki resmi ilişkileri hafifletmek amacı ile yeniliğe olan isteklilik ve yenilikçi davranışların geleneksel yapıda da bulunabileceği yorumu yapılabilecektir.

Durna (2000), zel sektör işletmeleri üzerinde gerçekleştirildiği çalışmada, işletmenin liderlik türü ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir. şen ve Yaşlıoğlu (2010), kamu sektöründeki deniz firması üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada dönüşümcü liderlik ile yeniliği destekleyici iklim arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Stoker ve arkadaşları (2001), farklı iki özel sektör firması üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, her iki firmada da liderlik türü ve yenilik arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. TRA1 Bölgesi yerel yönetimleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki ve etkileşimci liderliğin alt boyutu olan istisnalarla aktif yönetim boyutunda, yenilikçi davranışlar arasında pozitif ilişkiler vardır.

Jung ve Lee (2016), Güney Kore’de kamu sektöründe yaptığı çalışmada, geleneksel yapının hakim olduğu veya başka bir ifade ile yenilikçi bir iklimin bulunmadığı örgütlerde, alışaların yeniliğe olan istekliliklerinin st seviyede olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca aynı çalışmada, çalışanların örgütsel yapıyı daha resmi ve daha hiyerarşik algıladığında yeniliğe karşı istekliliklerinin de daha st seviyede olacağı sonucu

çıkarılmıştır. Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise, çalışanların liderlik türünü algılamaları ile yeniliğe duyulan isteklilik arasında pozitif ilişkilerdir. Kısaca ifade edilecek olur ise Jung ve Lee çalışmalarında, örgüt iklimi türü ve liderlik türünün, yenilik istekliliği ile pozitif ilişkide olduğu sonucunu elde etmiştir. TRA1 Bölgesi yerel yönetimleri üzerinde uygulanan bu çalışmada da sonuçlar benzerdir. Yerel yönetim çalışanlarının örgütsel iklimin alt boyutları olan resmileştirme ve geleneksel yapı algılamaları ile organizasyonel yenilik isteklilikleri arasında pozitif ilişkiler vardır.

TRA1 Bölgesi yerel yönetimleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışmanın tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde, katılımcıların dönüşümcü liderlik algılamaları genel olarak orta düzeyde olmasına rağmen, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutunun, “*Yöneticim kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alır*” sorusuna verilen cevaplar ortalamanın üzerinde, olumlu bir algı göstermiştir. Bu durum yerel yönetimlerde yöneticilerin tam olarak dönüşümcü lider özellikleri taşımasa bile, etik ve ahlaki değerleri verdikleri önem ile dönüşümcü liderin bir özelliğini yansıttıkları söylenebilir. Çalışanların, yeniliğe olan isteklilik ve bireysel yenilikçi davranışların ölçülmesini amaçlayan sorulara verdiği cevaplar, diğer ölçeklere verdikleri cevaplara göre daha yüksek değerler almıştır. Çalışanların organizasyonel yenilik istekliliği ölçeğine verdiği cevapların ortalaması 3.80, bireysel yenilikçi davranışlar ölçeğine verdiği cevapların ortalaması ise 3,84 olarak bulunmuştur. Bu verilere bakılarak geleneksel yollar ile hizmet üretimine devam eden yerel yönetimlerde, çalışanların mevcut yapıda değişiklikler arzuladığı sonucu çıkarılabilir.

İllere göre istatistiki verilere bakıldığında Erzurum ili yerel yönetimlerinin dönüşümcü liderlik algılamalarının diğer iki ile göre daha fazla olduğu, Erzincan yerel yönetimlerinde ise, hatalara odaklanma, hataları takip etme gibi özellikler gösteren ve etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olan, istisnalarla aktif yönetim boyutunun yüksek bir değer aldığı dikkat çekicidir. 3 ilin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde dikkat çeken boyutlardan birisi de resmileştirme boyutudur. Çalışanların işyerindeki resmileştirme algısı 3 ilde de hemen hemen aynı düzeyde kendini göstermiştir. Yerel yönetimlerin bir kamu

kurumu olması ve merkezi idarenin yereldeki temsilcileri olarak faaliyet göstermelerinin çalışanların bu algısında etkili olduğu söylenebilir.

TRA1 Bölgesi yerel yönetimlerinde, katılımcıların algılamaları ile elde edilen verilere uygulanan farklılık analizleri, 3 ilin yerel yönetimlerinde çalışanların algıları, ilham verici motivasyon, idealleştirilmiş etki, bireysel destek, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla pasif yönetim alt boyutlarında anlamlı farklılıklar içermektedir. İstisnalarla aktif yönetim, organizasyonel yenilik için isteklilik bireysel yenilikçi davranış, resmileştirme ve geleneksel yapı boyutlarında ise 3 il arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla pasif yönetim boyutunda iller arasında anlamlı bir farklılık çıkmasına rağmen, istisnalarla aktif yönetim boyutunda ille arasında anlamlı bir fark yoktur. İstisnalarla aktif yönetimde lider çalışanın hatalarını sürekli kontrol eder, dikkatini standart sapmalara vermiştir. Bu çerçeveden bakıldığında 3 ilin yöneticilerinin de hataları sürekli kontrol ederek, belli standartlar belirleyip bunların gerçekleştirilmesine odaklandığı sonucuna ulaşılabilir. Üç ilde de katılımcıların, merkezi idareyi temsil eden yerel yönetimler çalışanları olduğu düşünülürse, resmileştirme ve geleneksel yapı boyutlarının algılanmasının anlamlı farklılıklar göstermemesi normal olarak karşılanabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda; Bu çalışmanın örneklemini geliştirilerek, çalışma Türkiye geneline yayılarak, yerel yönetim çalışanlarının liderlik algıları, örgüt iklimi algıları, bireysel yenilikçi davranışları ve organizasyonel yenilik istekliliği arasındaki ilişkilere dair sonuçlar elde edilebilir. Elde edilecek sonuçlar ile yerel yönetimlerde gerçekleştirilebilecek, yeniliği teşvik edici reformlar ile yerel yönetimler çalışanlarının iş memnuniyet düzeyleri ve yerel yönetimlerde hizmet kalitesi artırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abetti, P., Rayana, B., Durgee, J., Abassi, M., Hasan, I. (2012). *Entrepreneurship And Innovation In The Maghreb*. U.S. Department of Commerce.
- Abrunhosa, A., ve E Sa, P. (2007). "The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case". *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1), 57-66.
- Adamides, E., Karacapilidis, N. (2006). "Information Technology Support For The Knowledge And Social Processes Of Innovation Management". *Technovation*, (26), 50-59.
- Adams, K. (2006). *The Sources Innovaiton And Creativity*. National Center On Education And The Economy.
- Afshinpour, S. (2014). "Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169.
- Ağca, V., Yörük, D. (2006). "Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasında Farklar: Kavramal Bir Çerçeve". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİ.B.F. Dergisi*, 8(2), 155-173.
- Ahn, M., Zwikael, O., Bednarek, R. (2010). "Technological Invention To Product Innovation: A Project Management Approach". *International Journal of Project Management*, 28(6), 559-568.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013). "Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 36-50.
- Akgöz, E., Göral, R., ve Gürsoy, Y. (2014). "Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 1-12.

- Alkın, M. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpaslan, S. ve Kutanis, R. Ö. (2007). ‘‘Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması’’. *Akademik İncelemeler*, 2(2), 49-71.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., Ololube, N. P. (2015). ‘‘A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational’’ *Management. Management*, 5(1), 6-14.
- Arap, İ., Yılmaz, L. (2006). ‘‘Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yeni Kurumu: Kamu Görevlileri Etik Kurulu’’. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 51-69
- Arıkboğa, E. (2013). ‘‘Geçmişten Geleceğe Büyükşehir Belediye Modeli’’. *Yerel Politikalar*, 1(3), 48-96.
- Arslan, N. T. (2004). ‘‘Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(1), 203-228.
- Awbrey, S. (2005). ‘‘General Education Reform As Organizational Change: The Importance Of Integrating Cultural And Structural Change’’. *Journal Of General Education*, 45(1), 1-21.
- Aykanat, Z., Yıldız, T. (2016). ‘‘Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’’. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Babu, R., Krishna, M., Swathi, A. (2013). ‘‘Role Of Creativity And Innovation In Entrepreneurship’’. *Innovative Journal Of Business And Management*, 2(5), 112-115.
- Bagno, R. B., Salerno, M. S., Silva, D. O. (2017). ‘‘Models With Graphical Representation For Innovation Management: A Literature Review’’. *R&D Management*, 47(4), 637-653.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Kılılı, M. (2013), ‘‘Ar-Ge Faaliyetlerinde İnsan Kaynaklarının Önemi’’. *Akademik Bakış Dergisi*, (36), 1-15.

- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S. (2009). "Towards A Multidisciplinary Definition Of İnnovation". *Management Decision*, 47(8), 1323-1329.
- Bayrak, S. (2000). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2014). "İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 146-160.
- Bektaş, Ç. (2016). "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler". *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. (2012). "The Impact Of Autocratic And Democratic Leadership Style On Job Satisfaction". *International Business Research*, 5(2), 192-201.
- Boer, H., During, W. (2001). "Innovation, What İnnovation? A Comparison Between Product, Process And Organizational İnnovation". *International Journal Of Innovation And Technology Management*, 22(1), 83-107.
- Bolat, T., Seymen, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bozkurt , Ö., Göral, M. (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.

- Bruce, T., Hinkin, T. (1998). "Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices? ". *Group&Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (1999). "Tension And Resistance To Change İn Organizational Climate: Managerial Implications For A Fast Paced World". *Organization Science*, (7), 359-384.
- Canöz, K., Öndoğan, A. G. (2015). "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü". *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Cerit, Y. (2012). "Paternalist Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(31), 35-56.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren, Ş. (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik bir Araştırma". *Yönetim Yılı*, 16(51), 32-42.
- Chen, C.-J., Huang, J.-W. (2007). "How Organizational Climate And Structure Affect Knowledge Management-The Social Interaction Perspective". *International Journal Of Information Management*(27), 104-118.
- Choi, S. (2007). "Democratic Leadership: The Lessons Of Exemplary Models For Democratic Governance". *International Journal Of Leadership Studies*, 2(3), 243-262.
- Cooper, J. (1998). "A Multidimensional Approach To The Adoption Of İnnovation". *Management Decision*, 36(8), 493-502.
- Çağdaş, T. (2011). "Türkiye'de Yerel Yönetimlerde İdari Özerklik". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 30, 391-416.
- Çavuş, M. F., Harbalıoğlu, M. (2016). "Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 117-130.

- Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çetin, M., Sılay, N. (2005). "Yüksek Öğretimde Örgüt İklimine Yönelik Akademik Algılar". *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 1-8.
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z., Hong, J. (2006) "The Impact of Development Experience, Empowerment, and Organizational Support on Catering Service Staff Performance". *Hospitality Management*, 25(3), 478-495
- Damanpour, F., Evan, W. (1984). "Organizational Innovation And Performance: The Problem of "Organizational Lag"". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Demirez, F., Tosunoğlu, N. (2017). "Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Deniz, M. (2011). "Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 141 - 176.
- Deshpande, R., Webster, F. (1989). "Organizational Culture And Marketing: Defining The Research Agenda". *Journal Of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dievernich, F., Tokarski, K. O. (2013). "İnnovation Management And Management Development In The Automotive Supply Industry". *Management Kknowledge And Learning International Conference 2013*, (S. 201-206).
- Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci". *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-70.
- Durna, U. (2000). *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. Aralık 2006, 3(2), 112-132.
- Edwards, T. (2000). “Innovation and Organizational Change: Developments Towards An Interactive Process Perspective”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 445-464.
- Ehtiyar, R., Tekin, Y. (2011). “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”. *Journal of Yasar University*. 24(6), 4007-4023
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). “Transformational Leadership In The Context Of Organizational Change”. *Journal Of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: Pelin Ofset.
- Engelen, M., Leenders, O., & Kratzer, J. (2004). “Stimulating The Potential: Creative Performance And Communication in Innovation Teams”. *Creativity and Innovation Management*, 13(1), 63-71.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-28
- Erdoğan, İ. (2011). *Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (1995). “Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1), 187-199.
- Eroğlu, K., ve Yılmaz, Ö. (2005). “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 280-308.
- Ersoy , M. (1989). “Türkiye’de Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkiler”. *ODTÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 9(1), 37-44.

- Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Bakan, İ., Kefe, İ. (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Erten, M. (1999). *Nasıl Bir Yerel Yönetim*. İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi, Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gholami, K., ve Karimi, A. (2014). “The Role of Creativity, Innovation And Entrepreneurship in The Organization”. *Bulletin of Environment, Pharmacology And Life Sciences*, 3(2), 73-77.
- Goleman, D. (2000, 3). “Leadership That Gets Results”. *Harvard Business Review*, 15-29.
- Goncalves, M. (2013). “Leadership Styles: The Power to Influence Others”. *International Journal Of Business And Social Science*, 4(4), 1-3.
- Gök, S. (2009). “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Griffith, R., Redding, S., Reenen, J. V. (2003). “R&D And Absorptive Capacity: Theory And Empirical Evidence”. *Scandinavian Journal Of Economics*, 105(1), 99-118.
- Grundstein, R., Amado. (1999). “Bilateral Transformational Leadership An Approach For Fostering Ethical Conduct İn Public Service Organizations”. *Administration&Society*, 31(2), 247-260.
- Halis , M., ve Uğurlu , Ö. Y. (2008). “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.
- Hellriegel, D., ve Slocum, J. (1974). “Organizational Climate: Measures, Research And Contingencies”. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.

- Hinterhuber, H. ve Popp, W., (1992). "Are You Strategist or Just a Manager?", *Harvard Business Review*, 70(1), 105-113.
- Hoed, R. V. (2007). "Sources Of Radical Technological Innovation: The Emergence of Fuel Cell Technology In The Automotive Industry". *Journal of Cleaner Production*, 15(11), 1014-1021.
- Hoy, W., Hannum, J., Moran, M. (1998). "Organizational Climate And Student Achievement: A Parsimonious And Longitudinal View". *Journal Of School Leadership*, 8, 336-357.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). "Effect of Leadership Style On Employee Performance". *Arabian Journal of Business And Management Review*, 5(5), 1-6.
- Ismanu, S., Salim, U., Moeljadi, Aisjah, S. (2017). "The Effect Of Innovation Strategy On Financial Performance Small and Medium Enterprises in Indonesia". *International Journal of Applied Business And Economic Research*, 15(22), 365-379.
- İnce, C. (2013). "Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Akademik Bakış Dergisi*, (35), 1-15.
- James, L., Jones, A. (1974). "Organizational Climate: A Review of Theory And Research". *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Janssen, O., Vliert, E., & West, M. (2004). "The Bright and Dark Sides of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction". *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jaskyte , K., Dressler, W. (2005). "Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations". *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., and Olaisen, J. (1997). "Organizing For Innovation". *Long Range Planning*, 30(1), 96-109

- Jung, C., Lee, G. (2016). "Organizational Climate, Leadership, Organization Size, And Aspiration For Innovation In Government Agencies". *Public Performance & Management Review*, 39, 757-782, 2016, 39, 757-782.
- Kanbur, A., Kanbur, E. (2014). "Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi". *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 10-23.
- Karahan , A., Yılmaz, H. (2010). "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Keklik, B. (2012). "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*(1), 73-93.
- Keleş, R. (2007). *Yerinden Yönetim ve Siyaset*. İstanbul: Cem Yayınevi
- Keskin, H., Ceylan, A., Eren, Ş. (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Dergisi*, 16(51), 32-42.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., Khan, I. (2016). "Leadership Theories and Styles: A Literature Review". *Journal Of Resources Development And Management*, 1(16), 1-7.
- Khuong, M. N., Hoang, D. T. (2015). "The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam". *International Journal Of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 201-216.
- Kızanlıklı, M., Koç, H., Kılıçlar, A. (2016). "Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Kleinknecht, A., Montfort, K., Brower, E. (2002). "The Non-Trivial Choice Between Innovation Indicators". *Economics of Innovation And New Technology*, 11(2), 109-121.

- Kopelman, R.E., Brief, A., Guzzo, R. (1990). "The Role of Climate And Culture in Productivity. In B.Schneider (Eds), *Organizational Climate And Culture*, Jossey-Bass Publishers, Oxford.
- Korkmaz , M., Dönmez, B. (2011). "Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri". *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.
- Kuhnert, K., & Lewis, P. (1987). Transactional And Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy Of Management Review*, 12(4).
- Kurland, H., Peretz, H., Lazarowitz, R. H. (2010). "Leadership Style And Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision". *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- Lamba, M. (2015). "Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(1), 127-141.
- Liu, Y. (2010). "Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study". *International Journal Of Psychological Studies*, 2(2), 189-2001.
- Lone, A. J., Bjorkli, A. C., Bjorklund, R. A., Ulleberg, P., Hoff, T. (2011). "Organizational Climate and Innovation in the Norwegian Service Sector". *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 3(1), 3-17
- Mantovani, A. (2016). "Complementarity Between Product And Process Innovation In A Monopoly Setting". *Economics of Innovation And New Technology*, 15(3), 219-234.
- Mccleskey, J. A. (2014). "Situational, Transformational, And Transactional Leadership And Leadership Development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mckinley, W., Latham, S., Braun, M. (2014). "Organizational Decline and innovation: Turnarounds And Downward Spirals". *Academy of Management Review*, 39(1), 88-110.

- Memiş, H. (2014), ‘‘ Küreselleşme ve Yoksulluk İlişkisi’’. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 144-161.
- Memişoğlu, S. P. (2001). ‘‘Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim  rg tlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim’’. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 87-97.
- Mengenci, C., Saylı, H., B rc  , R. (2015). ‘‘Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Sosyal Hizmet Yaklaşımı’’. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (Sosyal Hizmet  zel Sayısı), 37-57.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. (2003). ‘‘Leadership Style and Its Relation To Employee Attitudes And Behaviour’’. *Sa Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Meydan, C. H., Polat, M. (2010). ‘‘Liderin Güç Kaynakları  zerine K lt rel Bağlamda Bir Araştırma’’. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Nanjundeswaraswamy, T., Swamy, D. (2014). ‘‘Leadership Styles’’. *Advances In Management*, 7(2), 57-62.
- Naphade, M., Banavar, G., Harrison, C., Paraszczak, J., Morris, R. (2011). ‘‘Smarter Cities and Their Innovation Challenges’’. *Browse Journals & Magazines*, 44(6), 32-39.
- Nasurdin, A., Beng, Y. C., Ramayah, T. (2006). ‘‘Organizational Structure And Organizational Climate As Potential Predictors of Job Stress: Evidence From Malaysia’’. *International Journal of Commerce And Management*, 16(2), 622-628 .
- Naude, W., Szirmai, A. (2013). ‘‘Technological Innovation, Entrepreneurship, And Development’’. *Maastricht School Of Management*(17), 1-13.
- Nohria, N., & Gulanti, R. (1996). ‘‘Is Slack Good Or Bad For Innovation?’’. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Okpara, F. (2007). ‘‘The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship’’. *Journal Of Asia Entrepreneurship And Sustainability*, 3(2), 1-14.

- Ortt, R., Duin, P. A. (2008). "The Evolution Of Innovation Management Towards Contextual Innovation". *European Journal Of Innovation Management*, 11(4), 522-538.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları
- Özbağ, G. K. (2012). "Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özdaşlı, K. (2010). "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi". *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 93-110.
- Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizim İlişkisi: Kütahya Merkezli Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özmen, İ., Taş, S. (2009,). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Parke, M., Seo, M. G. (2017). "The Role Of affect Climate in Organizational Effectiveness". *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace. M. A.(2005). "Validating The Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation". *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Peterson, D. (2002). "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate". *Journal of Business And Psycholog*, 17(1), 47-61.
- Phelps, R., Bessant, J., Adams, R. (2006). "Innovation Management Measurement: A Review". *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.

- Quershí, Q. A., Khan, M. S., Khan, I., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., Tahir, M. (2015). "The Styles of Leadership: A Critical Review". *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
- Reichstein, T., Salter, A. (2006). "Investigating the Sources of Process Innovation Among Uk Manufacturing Firms". *Industrial And Corporate Change* 15(4), 653-682.
- Robinson, V., Lloyd, C., Rowe, K. (2008). "The Impact of Leadership on Student Outcomes an Analysis of The Differential Effects of Leadership Types". *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Roffe, I. (1999). "Innovation And Creativity In Organisations: A Review Of The Implications For Training And Development". *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5), 224-241.
- Ruggieri, S., Boca, S., Garro, M. (2013). "Leadership Styles in Synchronous And Asynchronous Virtual Learning Environments". *The Turkish Online Journal Of Educational Technology*, 12(4), 96-102.
- Sabuncu, B. (2014). "Kobi'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 103-123.
- Safari, H., Javadi, M. H. (2013). "Assessing Office Automation Effect on Innovation Case Study: Education Organizations And Schools In Esfahan Province, Iran". *International Journal of Academic Research In Business and Social Sciences*, 3(9), 285-295.
- Salimia, N., Rezaeib, J. (2017). "Evaluating Firms' R & D Performance Using Best Worst Method". *Evaluation And Program Planning*, 66, 147-155.
- Saylı, H. (2008). "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2).
- Shane, S., Venkatarama, S. (2000). "The Promise of Entrepreneurship As A Field of Research". *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

- Shen, Y. (2008). "The Effect of Changes and Innovation on Educational Improvement". *International Education Studies*, 1(3), 73-77.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. J.M., Farrell, M. (2017). "Organizational Climate For Innovation And Organizational". *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77
- Shih, H.□A., & Susanto, E. (2011). "Is Innovative Behavior Really Good For the Firm?". *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Slavova, M. (2014). "Consumerism As A Source For Innovation And Product Development". *Economic Alternatives*(2), 5-19.
- Stańczyk, S. (2017). "Climate For Innovation Impacts on Adaptive Performance. Conceptualization, Measurement, And Validation". *Management*, 21(1), 40-57.
- Stefanovic, N. (2007). "One-Dimensional and Two-Dimensional Leadership Styles". *International Journal For Quality Research*, 1(2), 104-111.
- Stoker , J. I., Looise, J. C., Fisscher O. A., De Jong R. D. (2001). "Leadership and Innovation: Relations Between Leadership, Individual Characteristics and the Functioning of R&D Teams". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1141–1151.
- Sun, R., Henderson, A. (2017). "Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance". *Public Administration Review*, 77, 554-565.
- surveysystem.com/sscalc.htm. (2017). Erişim Tarihi 16.08.2017. Erişim; <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.
- şen, Y., Yaşhoğlu, M. (2010). "Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Yönetim Yılı*, 21(66), 97-117.
- Sürgit, K. (1977). "Örgüt Analizi Tekniği". *Amme İdaresi Dergisi*, 10(3), 3-26.

- Şahin, A. (2009). ‘‘Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi’’. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(2), 259-271.
- Talha, M, Oktay, K. (2016). "Evaluation of Sports Trainers Perceptions on Computer Aided Education Related to the Attitudes Toward Learning". *Universal Journal of Educational Research*, 4(2), 416-421.
- Tengilimioğlu, D. (2005). ‘‘Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması’’. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tetik, S., Ercan , C., Köse, S. (2001). ‘‘Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler’’. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Topaloğlu, C., & Dalgın, T. (2013). ‘‘Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Marmaris'te Yer Alan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama’’. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277-301.
- Tsai, C. L. (2014). ‘‘The Organizational Climate And Employees’ Job Satisfaction İn The Terminal Operation Context of Kaohsiung Port’’. *The Asian Journal of Shipping And Logistics*, 30(3), 373-392.
- Tuominen, M., Piippo, P., Ichimura, T., Matsumoto, Y. (1999). ‘‘An Analysis Of Innovation Management Systems’ Characteristics’’. *Internationa Journal Of Production Economics*, 60(61), 135-143
- Turgut, E., Beğenirbaş, M. (2013). ‘‘Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma’’. *Kho Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- United Nations Development Programme. (09. 2017). Principles of Innovation: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/development-impact/innovation/principles-of-innovation.html>
- Ural, A. (2014). ‘‘Gazi Üniversitesi’nde Örgütsel İklim’’. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 145-165.

- Uzkurt, C., Şen, R. (2012). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Üngüren, E., Doğan, H. (2009). “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Ünlü, Z. (2015). *Yenilik Yönetimin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversitesi Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsar, A. S., Oğuzhan, A., Telli, E. (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama” *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Vaccaro, I., Janse, J., Van Den Bosch, F., Volberda, H. (2012). “Management Innovation And Leadership: The Moderating Role of Organizational Size”. *Journal of Management*, 49(1), 28-49.
- Yeşiltaş, M. (2013). “Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.
- Yıldızhan, A., Türkyılmaz, E. (2011). “Yerel Yönetimlerde Değişim CBS Kullanımı”. *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 13. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*. 18-22 Nisan 2011, Ankara.
- Yılmaz, H. (2015). *Statejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Zaleznik, A. (1992). “Managers and Leaders: Are They Different?”. *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135
- Zhang, S., Fjermestad, J., Tremaine, M. (2005). “Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solutions and Propositions”. *38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.

EKLER

EK 1. ETİK KURUL RAPORU



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : 88656144-000-E.1700282986
Konu : Muhammet Enes KAN'ın Etik
Kurul Onay Belgesi Talebi

12.10.2017

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 05.10.2017 tarihli ve 77040475-000-E.1700274706 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız gereği; Kamu Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Muhammet Enes KAN'ın hazırladığı: "*Yerel Yönetimlerde, Liderlik ve Örgüt İklimi'nin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi: TRAI Bölgesi Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*" adlı tez çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 11.10.2017 tarih ve 13 sayılı oturumunda alınan 31 sayılı karar aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Mehmet TÖRENEK
Kurul Başkanı

Karar-31) Hukuk Müşavirliği'nin; Kamu Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Muhammet Enes KAN'ın hazırladığı: "*Yerel Yönetimlerde, Liderlik ve Örgüt İklimi'nin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi: TRAI Bölgesi Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*" adlı tez çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin, 05.10.2017 tarih ve E. 1700274706 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra; Muhammet Enes KAN'ın hazırladığı: "*Yerel Yönetimlerde, Liderlik ve Örgüt İklimi'nin Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisi: TRAI Bölgesi Yerel Yönetimlerde Bir Uygulama*" adlı tez çalışması için, araştırmaların gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına mevcut oy birliği ile,

karar verildi.

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM
Elektronik A : <http://www.atauni.edu.tr>
Kep Adresi: atauni@h01.kep.tr

Bilgi: Murat BEKTA



EK 2. ANKET FORMU



**"Örgüt İklimi ve Liderlik" İle
"Yenilik İstekliliği "Arasındaki İlişkinin
Değerlendirilmesi Konulu Anket**



Yapılan bu anket çalışması **tamamen bilimsel amaçlıdır.** Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için **samimi ve doğru** cevaplar vermeniz gerekmektedir. **Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.** Lütfen anketlerin üzerine **isim belirtmeyiniz.**

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.
Doç.Dr. Salih Börteçine AVCI
Muhammed Enes KAN

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()		
Yaşınız	18-25 Arası ()	26-35 Arası ()	35-45 Arası ()	46-55 Arası ()	56 ve Üzeri ()
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Üni versite ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
Deneyiminiz	0-1 Yıl ()	1-5 Yıl ()		5-10 Yıl ()	10 Yıl ve Üzeri ()
Çalışma Şekli	Memur ()	İşçi ()		Taşeron ()	Diğer ()

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen bu bölümdeki soruları kendi düşünceniz doğrultusunda;
1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak cevaplandırınız.
Lütfen tüm soruları cevaplandırınız.

o	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyor	Ne Katılmıyorum Ne	Katılıyor	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Yöneticim başarmamız gereken hedefler konusunda bizimle konuşur					
2.	Yöneticim güçlü bir amaç duygusunun önemini belirtir					
3.	Yöneticim tek tek değil toplu olarak çalıştığımızda başarabileceğimizin önemini vurgular					
4.	Yöneticim hedeflerimize ulaşacağımızdan emin olduğunu vurgular					
5.	Yöneticim işlerimizi nasıl yapacağımızın yeni yollarını önerir					
6.	Yöneticim güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda yardımcı olur					
7.	Yönetim geleceğe yönelik iyimser konuşur					
8.	Yöneticimle çalışmaktan zevk alırım					
9.	Yöneticimin yaptıkları, ona olan saygımı artırıyor					
10.	Yöneticim kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alır					
11.	Yöneticim bana güç ve güven duygusu verir					
12.	Grubumuzun menfaati kendi menfaatinin önüne geçer					
13.	Yöneticim problemleri çözmede farklı bakış açıları arar					
14.	Yöneticim geleceği bugünden belirli hale getirir					
15.	Yöneticim bana sadece bir grubun üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır					
16.	Yöneticim sorunlara birçok farklı açıdan bakmamı sağlar					
17.	Yöneticim çalışma arkadaşlarımla birlikte her birimizi farklı ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri olan kişiler olarak görüp, ona göre davranıyor					
18.	Yöneticim öğretmeye ve yönetmeye zaman ayırır					
19.	Yöneticim kendisi için önemli olan değerler ve inançlar hakkında bizimle konuşur					
20.	Yöneticim çabalarım karşılığında bana yardım eder					
21.	Performans hedeflerine ulaşmak için uygun ödüller aldığımızdan eminim					
22.	Performansım artarsa nasıl ödüllendirileceğim önceden açıklanmıştır					
23.	Yöneticim iyi iş çıkardığımda memnuniyetini ifade eder					
24.	Yöneticim yanlışlarımızdan bir şeyler öğreneceğimize inanır					
25.	Problemler kronik hale gelmeden harekete geçer					
26.	Sorunlar ciddi bir hale gelene kadar harekete geçmiş olur					
27.	Yöneticimin harekete geçmesi için bir şeyler yanlış gitmelidir.					
28.	Yöneticim hatalarımı takip eder					

29.	Yöneticim dikkatini standartları karşılamadaki başarısızlığa yönlendirir					
30.	Yöneticim usulsüzlüklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara odaklanır					
31.	Çalıştığım kurumun daha dinamik ve daha girişimci olması gerektiğini düşünüyorum					
32.	Kurumumda çalışanların kendilerini riske atma ve risk alma konularında daha istekli olmaları gerektiğini düşünüyorum					
33.	Çalıştığım yerin örgüt iklimi bizleri daha hareketli olmamız için teşvik etmesi gerektiğini düşünüyorum					
34.	Çalıştığım yerin örgüt ikliminin yeni meydan okumalara hazır olması gerektiğini düşünüyorum					
35.	Kurumumda deneme yanılma yoluyla yeni şeyler öğrenmeye daha fazla ağırlık verilmelidir					
36.	Kurumumda yeni şeyleri deneyerek öğrenmeye daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini düşünüyorum					
37.	Yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve / veya ürün fikirlerini araştırırım					
38.	Yaratıcı fikirler üretmekten zevk alırım.					
39.	Bazı yeni fikirlerim başkalarına teşvik eder.					
40.	Yeni fikirleri uygulamak için nereden para bulabileceğimi aratırım.					
41.	Yeni fikirlerin uygulanması için yeterli plan ve programlar geliştiririm.					
42.	Yenilikçi biri olduğumu düşünüyorum					
43.	Bu kurumda kuralları takip etmek son derece önemlidir					
44.	Bu kurumdaki yöneticiler İşlerin halledilmesine yardımcı olacak durumlarda, resmi prosedürleri ve kuralları görmezden gelebilir					
45.	Bu kurumda her şey randevu alınarak yapılır					
46.	Bu kurumdaki işlemler belgelere göre yapılır					
47.	Bu kurumdaki kurallar çiğnendiğinde kimsenin umurunda olmaz					
48.	Üst düzey yönetim, kurulan, geleneksel yollarla iş yapmaya devam etmek istiyor					
49.	Bu kurumun iş yapma biçimi geçmişten bugüne çok fazla değişmedi					
50.	Yönetim, yeni fikirler denemekle ilgilenmiyor					
51.	Bu kurumdaki işlerin yapılma biçimindeki değişiklikler çok yavaş oluyor					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Muhammed Enes KAN
Doğum Yeri ve Tarihi	ERZURUM/12.01.1993
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilimdalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	-
İletişim	
E-Posta Adresi	m.eneskan@gmail.com
Tarih	29.12.2017