

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETMENİN YENİLİK YETENEĞİ VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

İbrahim FIRAT**
Salih YEŞİL***

ÖZ

Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmayı gerektiren günümüz iş hayatı düzeninde işletmelerin yenilikçi bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Sahip olunması gereken yenilikçi yapının kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi değişim ve gelişimleri adapte edebilecek bir yönetme ve liderlik etme tarzını beraberinde getirmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır. Çalışmada dönüşümcü liderlik anlayışının işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Kahramanmaraş ilinde metal mutfak eşyaları sektöründe yer alan bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanlara anket yönteminin uygulanmasıyla araştırmaya ilişkin veriler elde edilmiş ve ardından SPSS paket programında analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların dönüşümcü liderlik özellikleri olan ideal etki, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) özelliklerinin; yenilik yeteneği ve performans üzerinde etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu bulgular teorik ve uygulama bağlamında değerlendirilerek önerilerle desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Yeteneği, İşletme Performansı

*Makale Gönderim Tarihi: 18.07.2020 ; Makale Kabul Tarihi: 25.10.2020
DOI: 10.18221/bujss.771266

**Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, Kozluk MYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü, mail: ibrahim.firat@batman.edu.tr, Orcid No: 0000-0001-6102-7176

*** Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bölümü, mail: syes66@hotmail.com, Orcid No: 0000-0003-3237-2258



TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS, FIRM INNOVATION CAPABILITY AND PERFORMANCE

İbrahim FIRAT
Salih YEŞİL

ABSTRACT

In today's new world order, enterprises should have an innovative structure because of the fact that business environment requires continuous change and development. The establishment, development and maintenance of the innovative structure are required a style of leadership and leadership that can adapt to changes and developments. Front of us at this point is the understanding of transformational leadership.

In this study, it is aimed to investigate the effect of transformational leadership on innovation ability and performance of enterprise. The universe of the study consists of the employees of a business in the metal kitchenware sector in Kahramanmaraş. Survey datas have been obtained by applying survey method to employee and then they have been analyzed in SPSS package program. At the end of the study, it has been determined that transformational leadership characteristics which are idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation have impacts on innovation ability and performance. These findings are evaluated in the context of theoretical and practical support and supported by recommendations.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation Capability, Firm Performance

Giriş

Günümüzde işletmeler sürekli bir gelişim çabası içerisinde olduğundan piyasada rekabet seviyesinin artış göstermekte ve işletmecilik problemlerinin daha karmaşık bir hal almaktadır (Şahin, 2009: 98). İşletmelerde yaratıcılığın eksikliği, yenilik ve teknolojilerden geri kalma, esnek olmama ve dolayısıyla bilgi çağının gereklerine ayak uydurmama yöneticileri akılcı çözümler getirme çabasına yönlendirmektedir (Tavmergen, 2002: 68). Yaşanan rekabet, teknolojik değişim, piyasaların entegrasyonu ve tüketici istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, ürün hayat sürelerinin kısılması gibi nedenler işletmeleri, eskiye nazaran çok daha fazla işletmeleri tüm fonksiyonlar bazında yenilikçi çabalar göstermeye zorlamaktadır (Korkmaz vd., 2009: 84)

Sürekli değişen çevre dinamikleri içerisinde faal olan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişim olgusunun kaçınılmaz bir dönüşüm hareketi olduğu apaçiktir. Bu durum, işletmeler için belirsizlik, risk ve fırsat faktörlerini tetiklemektedir. Yenilik ise, bu değişim-dönüşüm yeteneğinin içerisinde yer alan bir önemli bir parça olarak kabul görmektedir. Söz konusu yenilik işletmedeki yöneticilerce alınan bir karar olarak kalmasının aksine, yönetimin çalışanlarını ön plana aldığı, onların kendilerini geliştirebilecekleri ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilecekleri teşvik edici bir ortam sağladığı bir faaliyet olarak ele alınması gerekir (Pervaiz, 1998: 31). İşletmenin başarısında büyük önem arz eden bu ortamın sağlanmasında liderlerin davranışlarının rolü oldukça önem arz etmektedir. Yaşanan değişimin yönetilebilmesi ve organizasyon açısından bir fırsat haline getirilebilmesi için klasik (geleneksel) lider anlayışının terk edilmesi gerekebilmektedir. Eski üslup liderlik bakış açısı olan elindeki güç ve otoriteyi baskı yapma ve denetleme aracı olarak kullanma anlayışından artık uzaklaşmaktadır. 1980'lerden bu yana başlayan dönüşümcü liderlik anlayışı günümüzde sağlam temellerde yerini almıştır (Murat ve Açıköz, 2008: 154).

Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının işletmenin yenilik yeteneği ve işletmenin performansına olan etkisini araştırmak amacıyla öncelikle ilgili literatür gözden geçirilmiş ve değişkenler hakkında bilgi verilmiştir. İlgili alan yazında konu ile direkt ilgili son dönem çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir:

Uysal ve Shibu (2020), yaptıkları çalışmanın temel bulgusu dönüşümcü liderlik tarzının organizasyonda yenilik ve yeteneği artırdığı ve aralarında orta derecede bir ilişki olduğu şeklindedir. Çalışkan ve Arkan (2017), yaptığı çalışmada yenilikçi davranışlar ile dönüşümcü lider özelliklerinden bireysel ilgi, idealleştirilmiş etki,

entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) ve ilham verici motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Alper Ay ve Keleş (2017), evrenini (139 kişi) bir üniversite hastanesinde yer alan tüm yönetim kademelerinde çalışan yöneticilerin (alt, orta ve üst kademe) oluşturduğu çalışmada 122 kişiye ulaşmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Son olarak yapılan bu çalışmayla birlikte dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların işten ayrılma niyetini azaltırken iş performanslarını da artırdığı belirlenmiştir. Bai ve arkadaşlarının (2016), yaptıkları çalışmanın amacı bir takım bağlamında takım lideri ile yenilikçi çalışanların dönüşümcü davranışları arasındaki çapraz bağlantıları keşfetmektir. Kullanılan çok seviyeli yapısal eşitlik modellemeye, çapraz bağlar arasında takım çatışmasının ve bilgi paylaşımının iki aralıcılığı olduğu anlaşılmıştır. Tse ve Chiu (2014)'ün çalışmasında hazırlanan model Çin Halk Cumhuriyetinde 5 ayrı bankada çalışan 250 ön hat (göze) çalışanları üzerinde test edilmiştir. Hiyerarşik doğrusal modelleme sonuçlarına göre, grup odaklı ve bireysel odaklı dönüşümcü liderlik davranışlarının, bireysel farklılaşma ve grup tanımlama üzerinde farklı etkileri ortaya koymasından dolayı model desteklenmiştir. Birasnav (2014), çalışmasının sonucunda dönüşümcü liderliğin bilgi yönetim sürecini ve örgütsel performansı etkilediğini tespit etmiştir. Wang ve arkadaşları (2014), yaptıkları çalışmada; dönüşümcü liderlik anlayışının çalışanların öz etkinliğini sağlamada, üretim kapasitelerini pozitif yönde etkilemede ve rol kimliklerinin iç karmaşıklığını önlemede aracı bir rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. İpekçi (2013), çalışmasında yönetim kademesinde yer alan üst düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının benimsemesiyle birlikte yenilik odaklı olan stratejik bakış açılarının olumlu şekilde etkilendiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Morales ve arkadaşlarının (2012), 168 ispanyol firmasında yaptıkları çalışmaya göre, (1) dönüşümcü liderlik, örgütsel performansı olumlu yönde etkiler; (2) örgütsel öğrenme, örgütsel yenilik aracılığıyla örgütsel performansı gerek direkt gerekse dolaylı olarak pozitif etkilemektedir. (3) Örgütsel yenilik, örgütsel performansı pozitif şekilde etkilemektedir. Gürel (2011), tarafından hazırlanan çalışma sonucunda liderliğin gerek örgütsel öğrenme gerekse pazar yönlendirme faaliyetleri üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lee ve arkadaşlarının (2011), yaptıkları çalışmada gerek dönüşümcü liderlik davranışlarının gerekse takım performansının hizmetin kalitesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Eroğlu (2010), yaptığı kamu sektörü araştırmasında dönüşümcü liderlik özellikleri ile problem çözüme yetkinlikleri arasındaki kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009)'in, hazırladığı makale kapsamında oluşturulan model, Türkiye'de 43 küçük ve orta ölçekli yazılım şirketinde çalışan 163 Ar-Ge personeli ve yöneticilerine uygulanmıştır. Çalışma neticesinde dönüştürücü liderlik anlayışının bireysel ve örgütsel yaratıcılık davranışlarını önemli derecede etki ettiği anlaşılmıştır. Brown (2008), çalışmasında dönüştürücü liderliğin dört boyutu arasında yüksek bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliğini yeterince göstermedikleri ve dönüştürücü liderlik boyutları ile ön büro çalışanlarının performansı arasında bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Çömez (2007), yaptığı çalışmada entelektüel teşvik (zihinsel uyarım), ilham verici motivasyon değişime hazır olma ile pozitif ilişkili, ilham verici motivasyon da değişim yönetimini uygulama tarzı ile pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Burada ayrıca dönüştürücü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile işletmenin finansal performansı arasında olumsuz yönde bir korelasyon sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmamızda çalışanların dönüştürücü liderlik özellikleri, işletme yenilik yeteneği ile işletme performansı algılan ölçülmüştür. Daha evvel yapılan çalışmalar çerçevesinde ilgili literatürde böyle bir boşluğun olduğu anlaşılmakta olup elde edilecek sonuçlar açısından da yönetim literatürü için önemli bir kazanım olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın amacı dönüştürücü liderliğin işletme yenilik yeteneği ve performansı üzerine etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda hipotezler oluşturulmuş ve söz konusu hipotezlerin test edilmesi adına bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma, dönüştürücü liderlik, işletmenin yenilik yeteneği ve performansı olan teorik çerçevesinden başlanarak, araştırmaya ilişkin metodoloji, ilgili analiz ve sonuç-öneriler bölümleriyle bitirilmiştir.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Günümüzde birçok işletme yaşamını devam ettirebilmek için örgütsel değişim ve dönüşümlere ayak uydurmak zorundadır. Bu ayak uydurma sürecinde işletmenin sahip olduğu liderlik tarzı çok önemlidir (Mansurova ve Güney, 2018). Sabuncuoğlu ve Tüz (2002: 226) bu dönüşüm kavramını; hâlihazırda yapıdan veya eğilimlerden vazgeçilerek hızlı ve devrimsel değişikliklere gitmek, ileriki zamanlarda ortaya çıkacak eğilimlere bugünden hazırlanmanın yanında gelecek eğilimlerini bugünden uygulamaya başlama şeklinde açıklamaktadır. Günümüzde dönüşüm kavramının oldukça sık kullanılmasının sebeplerinden biri, "değişim" kavramının bir konudan daha farklı bir konuma ya da bir kalıptan daha farklı bir kalıba geçmeyi net şekilde açıklamada eksik kalmasıdır. Her iki kavram birlikte değerlendirildiğinde

değişim kavramının, ana temasının daha çok evrimsel bir farklılaşma ile ilişkili olduğunu; dönüşüm kavramının ise ana temasının ani ve devrimsel farklılaşma ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Akdemir, 1997: 143). Örgüt içerisinde söz konusu dönüşümün sağlanabilmesi de güçlü dönüşüm liderlik yeteneğini gerektirmektedir. Bu noktada, çoğu kişi yöneticilik becerileriyle liderlik yeteneklerini birbiriyile karıştırabilmektedir; nitekim bu kavramlar ayrı yeteneklerdir (Hacker, 2005: 77). Keçecioglu (1998: 3)'na göre yönetmek insanları etkilemede biçimsel gücüyle ön planda iken; liderlik ise sosyal etkileme sürecinden kaynaklanmaktadır. Dönüştürücü liderlik kavramı, 1970'li yıllarda siyaset bilimiyle ilgili çalışmalar olan J. McGregor Burns tarafından ilk kez kullanılmıştır (Conger, 1999: 148). Burns 1978 yılında yazdığı "Liderlik" isimli kitabında liderlik teorisine farklı bir bakış açısı getirmiştir (Silver, 1990: 32). Ona göre, kendisini takip eden insanlarda moral, motivasyon ve performans özelliklerini yüksek seviyede yaratabilen kişi bir liderdir. Modern olan örgütlerin yapılarında yeni alanların yaratılması yeteneğine sahip olan liderlik tarzlarının biri de, dönüştürücü liderlik tarzıdır. Çünkü dönüştürücü olan bir lider değişimlerin ustası, daha iyi bir gelecek tasarlayan, vizyon oluşturan ve bu vizyonu herkese etkin bir şekilde benimseterek faaliyete geçirmek için istek uyandıran kişidir (Karakaya 2005: 83). Yukıl (1999) ise tanımlamayı daha spesifik hale getirerek dönüştürücü lideri; örgüt içerisinde yer alan üyeler arasındaki tutum ve davranışlarında büyük değişim sürecini gerçekleştiren ve yöneten, örgütün sahip olduğu misyon ve vizyonuna önemli katkılar sunan lider şeklinde ifade etmektedir (Krishnan, 2005: 443; Simons, 1999: 89; Hinkin ve Tracey, 1999: 107).

Dönüştürücü liderliğin temeli, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere; insanlardan beklenenin ötesinde bir performans yönünde motive edilmeleri ön plana çıkmaktadır (Conger, 1999: 148). Böylesi bir çıktının elde edilmesi liderin dönüşümü sağladığı manasına gelmektedir. Burada liderin, takipçilerinin tutum, değer ve inançlarını örgütsel değerlerle uyumlaştırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır (Charbonneau, 2004: 565). Bütün bunlar gerçekleşirken takipçiler, lidere güven ve saygı duyduğundan kendilerinden beklenenin ötesinde bir performans sergilemektedirler. Takipçiler görevlerini yerine getirirken ödüllendireceği beklentisinden ziyade değerleriyle olan uyumluluğundan bunu yapmaktadırlar (McKenzie vd., 2001:116).

Dönüştürücü liderlik kavramı alan yazında dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik, değişim odaklı liderlik, değişimci liderlik, dönüştürücü liderlik, vizyoner liderlik şeklinde de açıklandığı görülmektedir (Özgözü ve Altunay, 2016: 270; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226; Bolat ve Seymen, 2003: 64; Zel, 2001: 151; Uygucu vd., 2000: 587; Keçecioglu, 1998: 27).

Dönüşümcü Liderliğin Bileşenleri

B. M. Bass, dönüşümcü liderlik konusunu Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği) aracılığıyla test etmeye çalışmıştır. Bu süreçte ilk olarak dönüşümcü liderlik konusunun bileşenlerini karizma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) olarak üç bileşen altında toplamıştır. Sonraki süreçlerde ölçeğin uygulanması ve geliştirilmesiyle karizma bileşenini idealleştirerek etkileme ve esin kaynağı olarak motive etme olarak ikiye ayırdığı görülmüştür (Popper vd., 2000: 268). Sarros ve Santora (2001: 384) ise bu dönemde dönüşümcü liderlik bileşenleri konusuyla ilgili olarak; söz konusu bileşenlerin birbiriyle sıkı bir ilişki içerisinde olduğunu ve her bir bileşenin etkisinin tek tek detaylı şekilde ele alınmanın güçlüğüne vurgulamıştır. Çalışmalarında dönüşümcü liderlik bileşenlerini Tablo 2.1.'de yer alan tutumları içerdiğini belirlemiştir.

Tablo 2.1. Dönüşümcü Liderlik Bileşenlerinin Kapsamı (Sarros ve Santora, 2001: 384)

Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri					
İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	İlham Motivasyon	Verici	Bireysel İlgi	Entelektüel (Zihinsel Uyarım)	Teşvik
Rol modeli olma	Örgütsel vizyon		Cesaretlendirme	Yaratıcılık	
Değer yaratma ve ifade etme	İletişim		Değer verme	Usulilik	
Bir anlam katma	Çalışanlara zorlu hedefler koyma		Yol gösterici olma	Uzlaşsya dayalı karar alma	
Amaç belirleme	Cesaretlendirme		Dönüşümüne izin verme	Yol gösterici olma	
İzleyenlere güvenme	Çalışanlarla birlikte çalışma			Zorlu hedefler belirleme	
Kendine değer verme	Ötonomi			Destekleme	
Doğuların kontrol edebilme				İlgi gösterme	
Güven					
Özgür irade					

Önceki kısımlarda yapılan açıklamalar ve tanımlamalardan yola çıkarak, yapılan araştırmalarda bu liderlik tarzının dört temel özelliğinden söz edildiği ifade edilmektedir. Yani dönüşümcü liderlik tarzının özellikleri için İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlham Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik (Zihinsel Uyarım) ve Bireysel İlgi boyutları ön plana çıkmaktadır (Stone vd., 2004: 350; Bass ve Steidlmeier, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999: 106; Eisenbach vd., 1999: 85; Avolio vd., 1991: 13-15). Her ne kadar dönüşümcü liderlik boyutları, farklı yazarların görüşleri ve farklı kaynaklar doğrultusunda farklı şekillerde inceleme alanı bulmuş olsa da (Kılıç, 2006: 156) bu çalışmada genel olarak ele alınan dört boyut incelenmiştir. Bunlar sırasıyla idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) unsurlarıdır.

2.1.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)

Dönüşümcü liderlikte yer alan bileşenlerden idealleştirerek etkilemede (karizma) lider kendisine duyulan güveni takipçilerine hissettirerek hedeflenen amaçlar çerçevesinde başarı için çalışmaktadır (Bass, 1990: 118). Burada lider takipçilerinin beklemediği imajı göstererek onlar üzerinde bir karizma ve esin

oluşturmakta ve itibarını sağlamlaştırmaktadır. Dönüşümcü lider, çalışanın hem özel hayatında hem de iş hayatında diğer kişilerden ayrı bir etkiye sahip olabilmektedir (Yavuz, 2009: 54). Dönüşümcü lider, davranışlarıyla takipçilerinde saygı, değer ve gurur gibi olumlu hisleri uyandırarak onlara vizyonu ifade eder. Yol gösterirken özverili ve vizyon sahibi olması takipçiler için bir rol model oluşturmaktadır. Böylece lider artık güvenilir olmakta ve ona saygı duyulmaktadır. Bundan sonra takipçilerde onun artık çok yetenekli, sabırlı ve azimli olduğu inancı oturmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191-192).

2.1.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderlik davranışının ikincisi takipçilerde ilham duygusunu vermedir. İlham verme, örgüt içerisinde yer alan dönüşümcü liderlerin önem arz eden amaçlarını basit şekillerle açıklayarak beklentilerini semboller vasıtasıyla izleyen takipçilerine ilettiği bir durumu ifade etmektedir. Böylece dönüşümcü liderler takipçilerinden mevcut kapasitelerinin üzerinde bir performans çıktısı elde edebilmektedirler (Bass, 1990: 118).

Dönüşümcü lider, kendisini takip eden izleyicilerin etkileneceği şekilde bir misyon, vizyon ve hedef belirleyerek onlara bunlara ulaşması yolunda ilham vermektedir (Simola vd, 2010: 180). Burada lider kendi davranışlarıyla izleyicilerini motive ederek esin kaynağı olmaktadır. Liderin esin kaynağı olmasında; takım ruhunu oluşturması, ileriye dönük amaçlar belirlenirken kendisini takip edenlerin görüşlerini dikkate alması ve bunlara kendisinin sıkı sıkı bağlı olarak örnek olması takipçilere ilham vermektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191).

İlham veren motivasyon davranışı, takipçilerinin çalışmalarına anlam katan ve onlara meydan sağlayarak onları hem motive eden hem de onlara telkin eden dönüşümcü liderlerde görülür. Söz konusu bu liderler, ilham veren motivasyon davranış özellikleriyle takipçilerine takım ruhunu aşılarken bir yandan da onlara coşku ve iyimserlik gösterirler (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61).

2.1.3. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, liderin kendisini takip eden insanlar için yeterli çalışma ortamını oluşturmasından sonra ortaya çıkan bir faktördür (Simola vd., 2010: 180). Burada dönüşümcü lider öncelikle takipçilerinin kişisel özelliklerini öğrenir. Tüm takipçilerini analiz ettikten sonra onların bireysel farklılıklarını belirler ve bireylerin hem becerilerine hem de beklentilerine göre yönlendirmeler yapar (Çatır, 2015: 23).

Dönüştürücü lider özelliklerini taşıyan bireyler, örgütte bir koç veya bir danışman gibi hareket ederek, çalışanların gelişmesi ve başarılar elde etmesi için, bireylerin çoğu kez gereksinim duyduğu özel ilgiyi göstermektedirler. Çalışanlarını dinlemesini çok iyi bilir ve bunlar arasında gelişim yeteneklerine görev dağılımı yapar. Görev dağılımı sonrasında çalışanlarını ne yaptığını izler ve ihtiyaç duyması halinde de yardımcı olur (Hinkin ve Tracey, 1999: 109). Bireysel ilgiden amaç, diğer bireyleri anlamaya çalışarak var olan problemlerini paylaşmak; her takıpcı ile bireysel şekilde ilgilenmek ve bu kişilerin gelişen isteklerine karşılık verebilmektir (Gao ve Bai, 2011). Bu durum için; liderlik yaklaşımlarında genel olarak liderlik, izleyen kişilerin üzerinde güç ve kontrolü sağlamak şeklinde ele alınırken, dönüştürücü liderlik yaklaşımında ise; izleyen kişilerin sahip oldukları kendi güç ve liderlik potansiyellerini fark etmesini sağlamak şeklinde ele alınmaktadır (Owen ve Gazzard, 2007: 319).

2.1.4. Entelektüel Teşvik (Zihinsel Uyarım)

Dönüştürücü liderliğin son bileşeni entelektüel teşvik veya zihinsel uyarım davranış bileşenidir. Bu bileşende dönüştürücü lider, kendisini izleyenlerin faaliyetlerini görece eski kalmış geleneksel yöntemlerle sürdürmekten ziyade, onların zihnini harekete geçiren, yeni yeni fikirlerin açığa çıkmasının önünü açan yani örgütsel olarak yaratıcılığı teşvik eden kişi konumunda olan kişidir. Burada dönüştürücü liderliğin bu kısmı takıpcıların sorunları kavramsallaştırmasına, anlamasına, analiz etmesine ve çözüm üretmesine büyük katkı sunabilmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 67). Entelektüel uyarım bileşeniyle lider, izleyicilerinin yaratıcı düşüncelerini desteklemektedir (Conger, 1999: 157). Bass' a göre (1990), entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) davranış bileşenini dönüştürücü liderler kullanarak; kendilerini takip eden bireylerin zekalarını, mantıklı hareket etmelerini ve dikkatli bir şekilde problem çözüme yeteneklerine karşılık ödüllendirmesiyle takip edenlerini girişimci ve üretken düşünce biçimine yönelmelerine sevk etmektedirler. Dönüştürücü liderlik bileşenlerinin entelektüel uyarım boyutunda lider, aslarına gerekli ortamı sağlayıp onları sürekli sorgulamaya yönlendirerek onları yaratıcılığa ve yenilikçi olmaya teşvik eder, mevcut sorunları yeniden tanımlar ve olaylara yeni bir bakış açısıyla yaklaşır. Burada takıpcılar yeni bakış açılarının ortaya konulması adına cesaretlendirilirken onların eleştiriden uzak tutulmasına özen gösterilmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 191). Avolio ve arkadaşlarına göre (2004), dönüştürücü liderler entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) bileşeninin kullanarak kendilerini izleyenlerinin düşünce biçimlerini, yaratıcılığını, hayallerini, inanç ve değerlerinin farkındalığını sorgulamasını sağlar.

Dönüştürücü liderlikte genel olarak hızlı değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve gerekli örgütsel dönüşümü gerçekleştirme amaçlanmaktadır (Çelik, 2003: 238). Lider söz konusu dönüşüm için örgütsel dönüşümün yanısıra çalışanların gelişimi için de çalışmaktadır (Celep, 2004: 25; Akbolat vd., 2013: 37-38). Çalışanların gelişimi adına yaratıcılık, özgünlük ve inisiyatif alma gibi kavramları entegre etmektedir (Moss vd., 2007: 13).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan yola çıkarak, dönüştürücü liderliğin özelliklerini tablodaki gibi gösterebiliriz:

Tablo 2.2. Dönüştürücü Liderlik Özellikleri (Stone vd., 2004)

İşlevsel Özellikler	İş Özellikleri
1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)	Vizyon Güven Saygı Doğruluk Biçimlendirme Risk Paylaşımı Hedeflere katılım
2. İlham Verici Motivasyon	İletişim İstek
3. Entelektüel Teşvik (Zihinsel Uyarım)	Rasyonallite Problem Çözme Çalışma İlgilenme
4. Bireysel İlgil	Mentorluk (İzleme) Çalışan Dinleme Personel Güçlendirme

Celep (2004: 79), bahsedilen boyutlardan idealleştirilmiş etki (karizma) ile bireysel ilgi boyutları insana yönelik olan boyutlar; entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) ile ilham verici motivasyon boyutları ise işe yönelik boyutlar olduğunu ifade etmektedir. İş ve insan ilişkilerini bir araya getirmesi yönünden söz konusu bileşenlerin her birinin dönüşüm sürecinde ayrı bir değeri vardır. Örneğin idealleştirilmiş etki (karizma), örgütsel bağlılığı sağlarken, işletmenin misyonu ve vizyonuna vurgu yapar. Bireysel ilgi boyutuyla, lider takıpcılarının iş dünyasına nüfuz ederek onların gelişimini sağlarken onlara koçluk yapar. Entelektüel teşvik boyutuyla, takıpcılarının düşünmesini, fikirlerini açıkça ifade etmelerini, kendilerini güvenmelerini ve fırsatların değerlendirilmesi noktasında destek çıkar. Ancak, unutulmamalıdır ki, tüm bu boyutlarda yer alan davranışsal öğelerin birleştirilip etkin şekilde kullanılmasıyla asıl değer yaratılmış olur. Entelektüel teşvikte (zihinsel uyarımda), bireyleri düşünmek için teşvik eder, her türlü fikre önem verir, izleyenlerin kendilerine güvenmelerini sağlar ve izleyenleri karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için motive eder. Fakat asıl değer, tüm bu davranışsal öğelerin bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanılmasıyla yaratılmış olur.

3. İŞLETMELERDE YENİLİK YETENEĞİ

Literatür ve uygulamada “yenilik” konusu 1910’lu yıllarından sonra ele alınmaya başlanmasına rağmen önemli yeterince anlaşılmamıştır. Ancak özellikle 2000’li yıllardan sonra kavramın iş dünyasında yoğun şekilde yer aldığı görülmektedir.

OECD, Oslo Kılavuzu'nda (2006: 50) yenilik kavramını, işletmenin faaliyetlerinde, örgütsel işlemlerinde veya dış çevresiyle olan ilişkilerinde yeni ya da ileri seviyede iyileştirilmiş bir ürün, bir süreç, bir pazarlama veya örgütsel yöntemin ortaya çıkarılması olarak ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK), kelime manası olarak yeniliği; yeni olma durumu, yeni olan bir şeyin özelliği, eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeylerin yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme şeklinde ifade etmiştir (TDK, 2020). Uzku (2010: 37) ise, "yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi" şeklinde tanımlayarak, yeniliğin ekonomik ve sosyal bir değer olarak sonuçlanmasını ön plana almaktadır. Yenilik dolayısıyla da sosyal, ekonomik ve toplumsal yönü olan hem karmaşık hem de süreklilik arz eden bir süreç olarak; yönetim, ekonomi, teknoloji ve girişimcilik gibi birçok faaliyeti içeren bir kavramdır (Öztürk, 2019: 338).

Günümüzde yenilik kavramı ve beraberindeki getirdikleri, artık örgütler ve ülkeler için rekabet avantajı sağlayabilen en önemli itici güçlerden birisini oluşturmaktadır (Demirci, 2012: 3). Bundan dolayı yenilikçi olma yeteneğini geliştirmek isteyen örgütlerin çevrelerinde ortaya çıkan değişim ve gelişmeleri sistematik şekilde izleyerek bilgi edinmesi, enformasyon üretmesi ve çevredeki değişim ve gelişmelere paralel olarak kendisini bu yönde davranmaya zorlaması gerekmektedir (Avcı, 2009: 121).

Günümüzde işletmelerin sürekli gelişen ve değişen pazar şartlarına uyum sağlanması, rekabetçi ortamda faaliyetlerini geliştirerek sürdürmesi ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük sağlaması yenilik yapmayı gerektirmektedir. Çiçek ve Karakaş (2017)'ye göre bugünkü rekabet koşullarında bilgi, teknoloji, pazarlama ve yönetsel olarak inovasyonu ön plana alan işletmeler avantaj sağlar ve bu işletmelerin çevrelerine uyum sağlamaları kolaylaşır.

Günümüzde teknolojinin çok hızlı bir şekilde ilerleme göstermesi, insanların istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve ürünlerin yaşam süresinin kısılması gibi nedenlerden dolayı yaşanan küresel rekabet işletmeleri eskiye göre çok daha yoğun şekilde yenilikçi çabalar göstermeye itmektedir. Yenilik demek, bilim ve teknolojinin, ekonomik ya da toplumsal bir faydaya dönüştürülmesi demektir. Bir örgütün sahip olacağı yenilikçi kabiliyet (yetenek); işletmeye, piyasaya daha kaliteli, daha farklı ve daha ucuz veya maliyetlerden avantaj elde edeceği bir üretim süreci gibi avantajları yaratarak ona rekabet üstünlüğünü elde etmesine imkan yaratabilmektedir (Korkmaz vd., 2009: 84).

Yenilikçi uygulamaların başarılmasında işletme kültürü ve yapısının yanında liderlerin katkısı da önemli faktörlerdendir. (Ahmed, 1998: 31)'e ve Tekin ve Durna

(2012: 95)'ya göre, bir organizasyonun varlığını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğünü kalıcı hale getirmesi örgüt yapısının yenilikçi bir kültürde olmasına bağlıdır. Şahin (2015: 98) buna yönelik olarak işletmelerin yenilik yeteneklerini oluşturma ve geliştirme konusunda yetenek yönetimini benimsemeleri de gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre, yetenek yönetiminden hareketle yetenekli olan çalışanların istihdamı, çalışanların eğitimi, çalışanların gelişimi, işletmenin bünyesinde tutması, çalışanlar için kariyer fırsatlarını sunması ve ödüllendirme sistemini işletmesi işletmenin yenilikçi olma performansına önemli pozitif katkılar sunacaktır. Örgüt yapısının yeniliği desteklediği kültürdeki bir organizasyon ortamı yenilik yapma, performans değerlendirme, işten tatmin olma, örgüte bağlı olma gibi işletme faaliyetlerini geliştirir nitelikteki kavramların ele alınmasını sağlamaktadır (Hosseini vd., 2003: 154). Bu kavramların ele alınmasında örgütteki liderlerin davranışlarının önemi açıktır. Bu yüzden burada, çalışan bireylerin kişisel gelişimlerine katkı sunan, inovatif düşünceler adına onları cesaretlendiren ve organizasyon için fırsatları sürekli kovalayan dönüşümcü liderlik davranışları önem kazanmaktadır (Şen ve Yaşoğlu, 2010: 99).

Günümüz işletmelerinin yenilik performanslarını sürekli olarak ölçmesi ve analiz etmesi gerekmektedir. Ölçme ve analizlerin sonucunda ortaya çıkan göstergelerin tartışılması, karşılaştırılması ve yorumlanması, işletmenin bugünkü performans durumunu gösterirken geleceğine de ışık tutarak önemli projeksiyonlar açabilmektedir. Piyasalarda oluşan bu değişimlerin izlenmesi de yenilikler yapmayı gerekli kılmaktadır (Şahin, 2015: 100).

4. İŞLETME PERFORMANSI

Performans kelimesi 16. yüzyılda bugünkü anlamının dışında, askeri alanda görev ve emirleri başarmak anlamında kullanılıyordu (Cenger, 2006: 6). Bugün ise, performans, amaçlanan hedefe yönelik olarak varılan nokta, bir başka ifadeyle ortaya çıkan durumun sayısal (nicel) ve sayısal olmayan (nitel) şekilde anlatımını (Öztürk, 2006: 75).

Performans konusu, yönetim alanyazınında sürekli üstünde durulan önemli konulardan biri olmuştur. Bunun nedeni işletme performansının, işletmelerin politikalarına ilişkin olarak deneysel çalışmaların önemli bir bileşeni olmasındandır. Bu yüzden gerek akademik araştırmalarda hem de uygulama çalışmalarında işletme performansının ölçümü sıklıkla kullanılmaktadır. (Dess ve Robinson, 1984: 265).

Performans kavramına ilişkin literatürde yazarlarca yapılan tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Performans kelimesi İngilizce kökenli olup Türkçe karşılığı iş başarımı ve bir işteki başarı derecesi şeklindedir. Bir birey, grup veya organizasyonun bir iş için amaçlanan hedefe nitelik ve nicelik yönünden ulaştığı göstergedir (Kayabaşı, 2010). TDK, Büyük Türkçe Sözlüğü performans “başarım” olarak ifade etmektedir. Aynı kaynak başarımı ise “elde edilen bir başarı veya herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerini ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2016). Elitaş ve Ağca’ya göre (2006), performans, belirlenen hedefleri gerçekleştirmede çıktıkların ve çıktıkların üretiminde kullanılan girdilerin ölçülmesinde; belirlenen bir hedefe ulaşma düzeyinde; amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiğidir. Küçük’e göre (2011), performans, çalışanlar veya fonksiyonlar için farklı farklı değerlendirilebilecek, farklı amaçlarla (iş yapma kapasitesi, dayanıklılık vb.) da yararlanılacak bir kavramdır. Genel şekliyle önceden belirlenmiş olan düzeye hangi ölçüde yaklaşıldığının göstergesidir.

Yukarıda yapılan tanımlarda performansı genel olarak, işletmeleri başanya götürecek faaliyetlere odaklanılan, belirli amaçlara yönelik yapılan, planlı etkinliklerin sonuçlarının nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Performans kavramının boyutlarının neler olması gerektiği ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi ile karlılık ve bütçeye uygunluk olarak yedi faktör ön plana çıkmaktadır (Akal, 2005: 22). Söz konusu bu faktörlerin istenen seviyelerde olmasının işletme performansına pozitif etkiler yaratacağı söylenebilir. Bütün bu faktörlerin istenen seviyelerde olabilmesi de performansın izlenmesine bağlı kalmaktadır. Bu yüzden, artık işletmeler sürekli şekilde performanslarını değerlendirerek performanslarını iyileştirme yoluna gitmektedirler (Akkoç vd. 2011: 389). Yıldız (2010: 180)’a göre, sürekli değişim gösteren çevre koşulları ile yoğun rekabetin olduğu piyasada işletmeler performanslarını ölçmek, değerlemek ve buna göre hareket etmek zorundadır. Bu performans ölçümüyle işletmeler faaliyetlerini denetleyebilmekte ve hedeflediği müşterilerin memnuniyet derecelerini anlayabilmektedirler. Kimi performans ölçümleri geçici süreliğine veya belli bir amaç doğrultusunda yapılırken kimisi de organizasyonun tamamını içine alacak şekilde sistematik olarak sürdürülen sürekli bir ölçüm de olabilmektedir. Ancak tüm performans ölçümleri için yöneticilerin kararlarına yön vermede belirleyici oldukları kesindir.

Performans ölçümü diğer işletmelerin ellerindeki imkânlar da göz önünde bulundurulduğunda işletmenin sergilemiş olduğu gerek somut gerekse soyut sonuçları

olan işlerin tümünün beraber değerlendirilmesi esasına dayanır (Hall vd., 2011: 157).

İşletme performansının ölçümü için kullanılması düşünilen performans ölçüm sistemlerinin işletmenin hangi üretim türünde çalıştığına dikkat edilerek hazırlanmasının ölçümün güvenilirliğini artıracığı ifade edilmektedir. İşletme literatüründe geleneksel şekilde belirlenen performans ölçümünün sadece karlılık üzerine yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir (Ukko vd., 2007: 40). İşletmelerin geneli performanslarını ölçerken sadece finansal performans ölçütlerine bakılmaktadır. Dolayısıyla kısa vadeli finansal başarımın hedeflenmesiyle uzun vadede finansal başarı sağlayan unsurlar göz ardı edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003: 27-28). Ancak işletmelerin performans ölçümlerinin günümüz dinamiklerinde işletmelerin farklı boyutlarıyla ele alınarak ölçülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Mathur vd., 2001: 79). Bunun yanı sıra, değişen müşteri beklentileri ve çevresel kaygılarla birlikte işletmelerin performans ölçümünde ekonomik olmayan soyut ölçütlerin önemi de daha da artmıştır denilebilir (Clarke-Sather vd., 2011: 248). Sonuç olarak işletmelerin performans ölçümlerinin gerek nicel gerekse de nitel verilerle ele alınmasının gerekliliği anlaşılmaktadır. Böylesi bir ölçümün de beraberinde bir takım faydalar getireceği aşikârdır. İşletme yazınında işletmelerin performans ölçümü ile elde edebileceği faydaların şunlar olduğu belirtilmektedir (Pohl ve Förstl, 2011: 235; Akt. Koska, 2013: 56):

- Örgütün işletme stratejilerine doğru yönlendirilmesi;
- Stratejik önceliklerin iletişiminin kurulması;
- Karşılıklı bir anlayışın işletme çapında yayılması;
- İşletme stratejilerinin uygulanmasını izlenmesi;
- Kısa vadeli işlerin uzun vadeli stratejilerle ilişkilendirilmesi;
- İşletme stratejileri ile ilgili olan davranışların cesaretlendirilmesi;
- İşletmenin amaçlarının somut hale getirilmesi;
- Bireylerle birimleri ve birimlerle tüm örgüt arasındaki bağların netleşmesinin sağlanması;
- Çok sayıda işletme süreci arasında entegrasyonun oluşmasını teşvik edilmesi;
- Küçük amaçlara gereksiz yere fazla odaklanılmasının önüne geçilmesi;
- Değişim çabalarına odaklı bir işletme kültürünün oluşturulması;
- İşletmede örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi ve bu yöndeki faaliyetlere izin verilmesi vb.

Böylece performans değerlendirme çabalarının işletmenin elde etmek istediği rekabet üstünlüğünü gerçekleştirmesi için yapması gerekenleri belirlemesinde yardımcı olacağı anlaşılmaktadır (Folan ve Browne, 2005: 666).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi çerçevesinde amaç, kapsam, hipotezler, örneklem, yöntem, analiz ve bulgular ele alınmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Yapılan bu araştırma ile çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının işletmenin yenilik yeteneği ve işletmenin performansına olan etkisini istatistiksel olarak tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma analizlerini yapmak üzere veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma evreni olarak, metal mutfak eşyaları üretimi yapan bir işletmedeki farklı departmanlarda yer alan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda 187 kişiye direkt olarak ulaşılmıştır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, ilgili literatürden yola çıkarak aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

H1:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etkinin işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel etkinin işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham kaynağı olmanın işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilginin işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etkinin işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel etkinin işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H7:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham kaynağı olmanın işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H8:Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilginin işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

5.3. Araştırmanın Örneklemi ve Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler veri toplamak yöntemlerinden anket yöntemiyle oluşturulan soru formları aracılığıyla elde edilmiştir. İlgili değişkenlerin ölçükleri belirlenerek anket formu oluşturulmuştur. Anketin ilk kısmını oluşturan dönüşümcü liderlik

kısımında Bernard Bass ve Bruce Avolio (1995)'nun geliştirmiş olduğu Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ölçeği kullanılmıştır. Yazındaki birçok çalışmanın bu ölçeği kullandığı (Sosik ve Veronica; 2000; Howel ve Bycio vd., 1995; Avolio, 1993; Keller, 1992; Hater ve Bass, 1988) tespit edilmiştir. Ölçekteki hem madde hem de boyutlarına bakıldığında yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla söz konusu ölçeğin bu boyutların içeriğini yakaladığı gözlemlenmiştir. Yenilik yeteneği ölçeği için Calantone vd. (2002) ile Lin (2007) çalışmalarında kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. İşletmenin son 3 yıllık performansını ölçmek için alan yazında yer alan Karabulut'un (2012) çalışmasından da yararlanılarak çeşitli kriterler bir araya getirildiği bir kriter formu oluşturulmuştur.

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinde metal mutfak eşyaları alanında faal olan bir işletmenin toplam 200 çalışanı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. İşletmede çalışan toplam 200 çalışandan 187 çalışana basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ulaşılmıştır (%93,5). Ulaşılan bu örneklemin evreni temsil etme gücünün yeterliğini sağladığı ifade edilebilir (Karagöz, 2017: 25). Gönüllülük esas alınarak söz konusu anketler doldurulmuştur. Veriler, işletmede yer alan çalışanlardan toplanmış ve SPSS 23 paket programında güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilip yorumlanmıştır.

5.4. Verilerin Analizi ve Güvenilirlik

Verilerin analizinin yapılması adına, SPSS 23.0 (Statistical Package for Social Sciences) istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada frekans, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Diğer taraftan araştırmada kullanılan temel değişkenlerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında ideal etki alt boyutu (0,927), entelektüel etki alt boyutu (0,818), ilham kaynağı olma alt boyutu (0,866), bireysel ilgi alt boyutu (0,889), işletme yenilik yeteneği (0,890), işletme performansı (0,918) olarak belirlenmiştir. Çıkan bu değerler için değerlerin "güvenilir" değerler olduğu ifade edilebilir (Karagöz, 2017: 25). Bunun yanı sıra çalışmanın temel değişkenlerine ilişkin ölçüklerin geçerlilikleri sınanmıştır.

5.5. Araştırmanın Bulguları

5.5.1. Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri tablo 5.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Erkek	151	80,7
Kadın	36	19,3
Toplam	187	100
Medeni Durum		
Evli	136	72,7
Bekâr	51	27,3
Toplam	187	100
Öğrenim Durumu		
İlkokul	138	73,8
Lise	26	13,9
Önlisans	14	7,5
Lisans	6	3,2
Lisansüstü	3	1,6
Toplam	187	100
İşletmedeki Çalışma Süresi		
1 yıldan az	47	25,1
1-4 yıl	73	39,0
5-8 yıl	33	17,6
9-12 yıl	22	11,8
13 yıl +	12	6,4
Toplam	187	100
Çalışılan Birim (Departman)		
Üretim	136	72,7
Pazarlama		
Planlama	2	1,1
Muhasebe	2	1,1
İnsan Kaynakları	1	,5
Diğer	46	24,6
Toplam	187	100

Araştırmaya katılan bireylerin büyük bir çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%80,7'si erkek (151 kişi) ve %19,3'ü kadın (36 kişi)). Katılımcıların %72,7'si evli (136 kişi) ve % 27,3'ü bekâr bireyler (51 kişi); %73,8 ilkokul (138 kişi), %13,9lise (26 kişi) , % 7,5 önlisans (14 kişi), % 3,2 lisans (6 kişi) ve % 1,6 lisansüstü (3 kişi) bir eğitim programından mezun oldukları görülmektedir. Burada katılımcıların yaklaşık ¾ 'ünün ilkokul mezunlarından oluştuğu sonucu önemli bir ayrıntı olarak görülmektedir. Ayrıca bu bireylerin yaklaşık olarak %12'sinin en azından bir üniversite mezunu olduğu da görülmektedir. Katılımcıların %25,1'inin (47 kişi) işletmede 1 yıldan daha az, %39'unun (73 kişi) işletmede 1 ile 4 yıl arası, %17,6'sının (33 kişi) işletmede 5 ile 8 yıl arası, %11,8'inin (22 kişi) işletmede 9 ile 13 yıl arası ve %6,4'ünün (12 kişi) işletmede 14 yıl ve daha fazla yıldır çalışıyor oldukları tespit edilmiştir. 24 senedir faal olan işletmenin çalışan istihdamını artarak devam ettiren özellikle son 4 senelik periyotta istihdam edilen çalışan oranının oldukça arttığı gözlemlenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini ortaya

çıkarmaya yönelik olarak sorulan son soruya göre katılımcıların %72,7'si (136 kişi) Üretim departmanında, %1,6'sı (3 kişi) Pazarlama departmanında, %1,1'i (2 kişi) Planlama departmanında, %1,1'i (2 kişi) Muhasebe departmanında, % 0,5'i (1 kişi) İnsan Kaynakları departmanında ve % 23'ü (43 kişi) diğer departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu tespitten de anlaşılacağı üzere bir üretim işletmesinde doğal olarak en çok üretim departmanındaki çalışan sayısının ağırlıkta olduğunu görmek mümkündür.

5.3.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada hipotezleri test etmeden önce temel değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmış ve bu korelasyon analizi Tablo 5.2'teki gibi gösterilmiştir;

Tablo 5.2. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi ve Sonuçları

	Arit. Ort.	Stand. Sapma	İdeal etki	Entelektüel Teşvik	İlham kaynağı olma	Bireysel İlgisi	İşletme Yenilik Yeteneği	İşletme Performansı
İdeal Etki	3,554	,819	1					
Entelektüel Teşvik	3,630	,814	,769**	1				
İlham kaynağı olma	3,579	,845	,730**	,774**	1			
Bireysel İlgisi	3,646	,832	,693**	,710**	,735**	1		
İşletme Yenilik Yeteneği	3,358	,750	,574**	,558**	,516**	,559**	1	
İşletme Performansı	3,765	,262	,437**	,543**	,472**	,507**	,483**	1

Araştırmadan elde edilen korelasyon değerlerine göre; dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ideal etki ile işletmenin yenilik yeteneği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=574$; $p<0,01$); entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) ile işletmenin yenilik yeteneği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=558$; $p<0,01$); ilham kaynağı olma ile işletmenin yenilik yeteneği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=516$; $p<0,01$); bireysel ilgi ile işletmenin yenilik yeteneği arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=559$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ideal etki ile işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki ($r=437$; $p<0,01$); entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) ile işletmenin performansı arasında ($r=543$; $p<0,01$); ilham kaynağı olma ile işletmenin performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=472$; $p<0,01$) ve bireysel ilgi ile işletmenin performansı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=507$; $p<0,01$) bulunmuştur.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmış ve sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır.

Tablo 5.3. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İşletme Yenilik Yeteneği Üzerine Etkisi:

Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşletmenin Yenilik Yeteneği

Bağımsız Değişken(ler)	B	ST.H.	Beta	t	Sig.
İdeal Etki	,016	,033	,051	-,493	,623
Entelektüel Etki	,123	,036	,384	3,447	,001
İlham Kaynağı Olma	,009	,034	,029	,269	,788
Bireysel İlgisi	,078	,031	,248	2,549	,012

$R^2=0,33$ $A R^2=0,31 F_{(4;182)}=21,996$ $p<0,01$

Tablo 5.3'de açıklanan çoklu doğrusal regresyon sonuçlarına göre modelin özetinde R2 değeri (.326) ve düzeltilmiş Δ R2 değeri ise (.311) olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının birlikte işletmenin yenilik yeteneğindeki varyansın %31'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara bakarak dönüşümcü liderlik alt boyutlarının, işletmenin yenilik yeteneğine %31 oranında etki ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla geri kalan %69'luk kısım farklı parametreler tarafından etkilenmektedir. Bulunan F değeri (21,996) ve anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) kurulan modelin güvenilirliğini göstermektedir. Parametrelere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve bu değerlerin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ideal etki alt boyutu (-,051; $p>,05$) ile ilham kaynağı olma alt boyutunun (,029; $p>,05$) işletmenin yenilik yeteneği üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenirken, entelektüel etki alt boyutu ile (,384; $p<,01$) bireysel ilgi alt boyutunun (,248; $p<,05$) işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkileri görülmektedir. Buna göre çalışmanın H1 ve H3 Hipotezleri reddedilirken, H2 ve H4 hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Tablo 5.4. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Regresyon Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: İşletmenin Performansı

Bağımsız Değişken(ler)	B	St.H.	Beta	t	Sig.
İdeal Etki	,242	,090	,264	2,689	,008
Entelektüel Etki	,160	,098	,173	1,639	,103
İlham Kaynağı Olma	,006	,092	,007	,066	,947
Bireysel İliği	,223	,084	,248	2,673	,008

$R^2=0,39$ $\Delta R^2=0,38$ $F_{(4/182)}=29,158$ $p<01$

Tablo 5.4.'de açıklanan çoklu doğrusal regresyon sonuçlarına göre modelin özetinde R2 değeri (.391) ve düzeltilmiş Δ R2 değeri ise (.377) olarak tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının birlikte işletmenin performansındaki varyansın %38'ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara bakarak dönüşümcü liderlik özelliklerinin, işletme performansına %38 oranında etki ettiğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla geri kalan %62'lik kısım farklı parametreler tarafından etkilenmektedir. Bulunan F değeri (29,158) ve anlamlılık düzeyi ($p=0,000$) kurulan modelin güvenilirliğini göstermektedir. Parametrelere ilişkin değerlendirme yapılırken standart beta değerleri ve bu değerlerin anlamlılık düzeylerine bakılmıştır. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan ideal etki alt boyutu ile (,264; $p<,01$) bireysel ilgi alt boyutunun (,248; $p<,01$) işletmenin performansı üzerinde pozitif etkileri belirlenirken, entelektüel alt boyutu (,173; $p>,05$) ile ilham kaynağı olma (,007; $p>,01$) alt boyutlarının işletmenin performansı üzerinde herhangi bir etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde

edilen bu sonuçlar çerçevesinde çalışmanın H6 ve H7 Hipotezleri reddedilirken, H5 Ve H8 hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Tablo 5.5. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Sonuç
H ₁ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etki alt boyutunun işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₂ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel etki alt boyutunun işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₃ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham kaynağı olma alt boyutunun işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₄ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi alt boyutunun işletmenin yenilik yeteneği üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₅ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ideal etki alt boyutunun işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H ₆ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel etki alt boyutunun işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₇ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham kaynağı olma alt boyutunun işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Red
H ₈ :Dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi alt boyutunun işletmenin performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel bağımsız değişkeni adına “dönüşümcü liderlik” konusu ele alınmış ve bağımlı değişkenler olarak “işletmenin yenilik yeteneği” ile “performansı” üzerinde anlamlı etkileri olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma, Kahramanmaraş'ta metal mutfak eşyaları sektöründe çalışmaları sürdüren bir işletmede alan çalışması yapılarak, işletmede yer alan çalışanların dönüşümcü liderlik ve işletme yenilik yeteneği ve performansı konularına ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın verileri çalışanlara birincil veri toplama yöntemlerinden anket yönteminin kullanılmasıyla elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 23 istatistik programında analizlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada yapılan analizler neticesinde çalışanların dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi boyutundaki algıların işletme yenilik yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin var olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu daha evvel yapılmış olan araştırmalar ile uyum göstermektedir (Çalışkan ve Ankan, 2017: 33; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Bennis, 2009; Aragon-Correa vd., 2007; Davis, 1999). Yine dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel etki alt boyutunun işletme yenilik yeteneği üzerinde anlamlı ve pozitif etki yarattığı saptanmıştır. Bu bulgu yapılmış olan araştırmalar ile uyum göstermektedir (Çalışkan ve Ankan, 2017; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Smith, 2010; Oke vd., 2009; Jansen vd., 2009; Bennis, 2009; Aragon-Correa vd., 2007; Davis, 1999). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik alt boyutlarından bireysel ilgi ve entelektüel etki alt boyutlarının var olmasının, işletmenin yenilikçi davranışlarını artırabileceğini söylemek mümkündür. Dönüşümcü liderlerin tüm takipçilerinin bireysel farklılıklarını belirlemesi ve bireylerin beklentileri ve becerilerine göre yönlendirme yapmasının (Çatur, 2015: 23), işletmenin yenilik yeteneğine pozitif katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Diğer yandan, dönüştürücü liderin, takipçilerine faaliyetlerinde eski yöntemlerin kullanılmasının yerine, bu işleri yeniden düşünmeye itmesi ve gelişmesini sağlaması yani örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik etmesi (Bolat ve Seymen, 2003: 67), izleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlaması da (Aydıntan, 2009: 263) işletmenin yenilik yeteneği üzerinde olumlu etkiler bırakma potansiyeline sahip olduğu ifade edilebilir. Buradan hareketle dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve entelektüel etki boyutlarının işletme yenilik yeteneği açısından önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçta dönüştürücü liderliğin diğer iki alt boyutu (ideal etki ve ilham kaynağı olma) konusunda çalışanların algılarının işletme yenilik yeteneği üzerinde etkileri belirlenmemiştir. Her ne kadar korelasyon analizi sonuçları dönüştürücü liderlik boyutları ile işletme yenilik yeteneği arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterse de, regresyon sonuçları sadece dönüştürücü liderliği iki boyutunun (bireysel ilgi ve entelektüel etki) işletme yeteneği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmıştır.

Diğer taraftan araştırmada yapılan analizler neticesinde dönüştürücü liderlik boyutlarının (ideal etki ve bireysel ilgi) işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin var olduğu belirlenmiştir. Yani işletmede dönüştürücü liderliğin varlığının performans üzerinde olumlu katkılarının olabileceği söylenebilir. Dönüştürücü liderliğin ideal etki boyutunda lider, astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder. Lider, yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir, özverilidir ve ileri görüşlülük davranışları içerisinde olup izleyicileri için rol modeli oluşturmaktadır. Lidere güvenilmekte, saygı ve hayranlık duyulmaktadır. İzleyiciler, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna, sabırlı ve azimli olduğuna inanmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008: 191-192). İşte çalışanların bu özellikler ve davranışlar konusundaki algıları işletme performansına pozitif katkı sağlayacak potansiyeldedir. Yine dönüştürücü liderlerin izleyicilerin bireysel farklılıklarını belirlemesi ve bireylerin beklentileri ve becerilerine göre yönlendirmesi (Çatır, 2015: 23), çalışanlarına karşılık yeri gelince bir danışman gibi davranması, çalışanların gelişimi ve başansı için bireylerin ihtiyacı olan özel ilgiyi göstermeleri sonucunda işletmenin yenilik yeteneğine pozitif katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise, dönüştürücü liderliğin diğer iki boyutu konusundaki çalışanların algılarının (entelektüel etki ve ilham kaynağı olma) işletme yenilik yeteneği üzerinde etkileri belirlenmemiştir.

Korelasyon analizi sonuçları her ne kadar dönüştürücü liderlik boyutları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu gösterse de, regresyon sonuçları sadece dönüştürücü liderliği iki boyutunun (ideal etki ve bireysel ilgi) işletme performansı üzerindeki anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Alan yazın literatürde Uysal ve Shibu (2020) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin işletmenin yenilik yeteneği üzerinde anlamlı etkileri olduğu, Alper Ay ve Keleş (2017) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediği, Birasnav'ın (2014) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel performansı olumlu şekilde etkilediği, Wang ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin çalışanların öz etkinliğini ve üretim kapasitelerini artırdığı, Gürel'in (2011) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin firma performansına önemli katkılar sunduğu, Eroğlu'nun (2010) yaptığı çalışmada dönüştürücü lider davranışlarının tüm alt boyutları ile problem çözüme becerilerinin tüm alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve Çomez'in (2007) yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan entelektüel teşvik (zihinsel uyarım), ilham verici motivasyon değişime hazır olma boyutuyla pozitif ilişkili, ilham verici motivasyon alt boyutu değişim yönetimini uygulama tarzıyla pozitif ilişkili ve idealleştirilmiş etki ile finansal performans arasında negatif yönlü bir ilişkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bu sonuçlar dönüştürücü lider davranışlarının işletmenin yenilik yeteneği ve performansının önemini göstermesi açısından önemli bir detay olduğunu göstermektedir. Çalışmaya paralel olarak daha önce yapılan çalışmalarda da (Çalışkan ve Ankan (2017), Alper Ay ve Keleş (2017), Bai vd., (2016), Tse ve Chiu (2014), Briasnav (2014), Wang vd., (2014), İpekçi (2013), Morales vd., (2012), Lee vd., (2011), Gümtüştüoğlu ve İlsev (2009), Brown (2008), Çomez (2007) dönüştürücü lider davranışlarının gerek işletmenin yenilik yapma kapasitesine gerekse işletmenin performansına kayda değer katkılar sağlayacağı tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular uygulama bağlamında değerlendirildiğinde, değişim olgusunun bariz şekilde yaşandığı global rekabet ortamında gerekli olan değişim ve dönüşümü sağlanabilmesi adına işletmelerde dönüştürücü liderlerin bulunması gerekliliğinden bahsetmek mümkündür. Gerek bu çalışmada elde edilen sonuçlar gerekse alan yazında bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde dönüştürücü liderlik konusunun önemini artacağını söylemek mümkündür. Bu açıdan dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak araştırmalara teorik ve uygulama bağlamında devam edilmesi gerektiği ifade edilebilir. Çoğu çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da kimi kısıtlar mevcuttur. Çalışmanın sadece bir il, bir sektör ve bir örgütte yapılmış olması, elde edilen verilerin araştırmaya katılanların görüşleriyle sınırlı olması ve araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler ile sınırlı olması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

Dönüştürücü liderlik konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bundan sonraki çalışmalarda daha farklı sektörlerde, daha geniş kapsamlı şekilde ve daha ileri veri analiz yöntemlerinin kullanılmasının önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Ahmed, P.K., (1998). Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), ss.30-43.
- Akal, Z., (2005). İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi, 6. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, ss. 22-25.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A., (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Yıl 6, Sayı 11, ss.35-50.
- Akdemir, A., (1997). Yönetim düşüncesindeki dönüşümler ve dönüştürücü lider profili. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt: 1, ss.142-148.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö., (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: iş-aile çatışmasının aracılık rolü, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.388-392.
- Alper Ay, F., Keleş, K., (2017). Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansındaki etkisi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), ss.193-203.
- Arago'N-Correa, J. A., Garcı'A-Morales, V. J., Cordo'N-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from spain, *Industrial Marketing Management*, 36, ss.349- 359.
- Avcı, U., (2009). Öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerine etkisi: muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5 (10), ss.121-138.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990's: the four i's of transformational leadership, *Journal European Industrial Training*, 15(4), ss.9-16.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatta, P., (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, ss.951-968.
- Aydıntan, B., (2009). Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), ss.257-274.
- Bai, Y., Lin, L., Li, P.P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: a cross-level mediating process of transformational leadership, *Journal of Business Research*, 69, ss. 3240-3250.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly*, 10 (2), ss.181-216.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., (1995). MLQ- Multifactor leadership questionnaire sampler set, *Mind Garden*, 34s.
- Bass, B.M., (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19, ss.3-23.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*, USA: Basic Books.
- Bırasnav, M., (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership, *Journal of Business Research*, 67(8), ss.1622-1629.

KAYNAKÇA

- Bolat, T., Seymen, O.A., (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 6(9), ss.59-85.
- Brown, A. E. (2008). Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff. Foodservice and Lodging Management, Master Thesis, Iowa State University, Iowa States.
- Bycio, P., Hackett, R.D., Allen, J.S., (1995). Further assessments of bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership, Journal Of Applied Psychology, 80(4), ss.468-478.
- Calantone, R.J., Cavuşgil, S.T., Zhao, Y., (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance, Industrial Marketing Management, 31(6), ss. 515-524.
- Celep, C., (2004)., Dönüşümcü liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cenger, H., (2006). Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi – çimento sektöründe bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Charbonneau, D., (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership, Leadership & Organization Development Journal, 25(7/8), ss.565-576.
- Clarke-Sather, A.R., Hutchins, M.J., Zhang, Q., Gershenson, J.K., Sutherland, J.W., (2011). Development of social, environmental, and economic indicators for a small/medium enterpris, International Journal of Accounting and Information Management, 19(3), ss. 247 – 266.
- Conger, J.A., (1999). Charismatic and transformational leadership in organization: an insider's perspective on these developing streams of research, Leadership Quarterly, 10(2), ss.145-179.
- Çalışkan, A., Arıkan, Ö.U., (2017). Sağlık sektörü çalışanlarında dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu etkideki aracılık rolü üzerine bir araştırma, Mersin İli Örneği, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2), ss.17-38.
- Çatır, O., (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı, Ankara.
- Çelik, V., (2003). Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çiçek, B., Karakaş, Y.E., (2017). İşletme kuluçkaları döneminde inovasyon hedefi ve performans ilişkisi: İŞGEM örneği, International Journal of Academic Value Studies, 3(13), ss. 133-145.
- Çömez, P., (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Davis, K.S., (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs, J. Eng. Technol. Manage (Journal of Engineering and Technology Management), 16, ss.295-327.
- Demirci, A. E., (2012). Yenilik yönetimi (1. Bölüm), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi (Yayımlı No: 1570).

KAYNAKÇA

- Dess, G., Robinson, R., (1984). Measuring organisational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), ss. 265-273.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R., (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal Of Organizational Change*, 12 (2), ss.80-88.
- Elitaş, C., Ağca, V., (2006). Firmalarda Çok Boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: kavramsal bir çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 8, ss. 343-370.
- Erkuş, A., Günlü, E., (2008). Duygusal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), ss.187-209.
- Eroğlu, A., (2010). Örgütlerde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının problem çözme becerilerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Folan, P., Browne, J., (2005). A review of performance measurement: towards performance management, *Computers in Industry*, 56(7), 2005, ss. 663-680.
- Gao, F.Y., Bai, S., (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in chinese family business, *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR 7*.
- Gümüüşlüoğlu, L., İlsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity and organisational innovation, *Journal of Business Research*, 62, ss.461-473.
- Gürel, G., (2011). Örgütsel öğrenme, dönüştürücü liderlik, pazar yönlendirmesi ve örgütsel inovasyonun firma performansı üzerine etkilerinin analizi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hacker, S. K., (2005). Dönüşüm liderliği. *Standart Dergisi*, 44 (521), ss.71- 77.
- Hall, J.H., Sarkani, S., Mazzuchı, T.A., (2011). Impacts of organizational capabilities in information security, *Information Management & Computer Security*, 19(3), ss. 155-176.
- Hater, J.J., Bass, B.M., (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 73, ss. 695-702.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F., (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), ss.58-77.
- Hıncın, T. R., Tracey, J. B., (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organization, *Journal of Organization Change Management*, 12 (2), ss.105-119.
- Hosseini, H.K., Azar, A., Rostamy, A. A., (2003). The intervening role of innovative climate: a study of middle managers in manufacturing organizations in iran, *Public Organizational Review: A Global Journal*, c.3, ss.151-170.
- Howell, J.M., Avolio, B.J., (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business- unit performance, *Journal Of Applied Psychology*, 78(6), pp. 891-902.
- İpekçi, A., (2013). Dönüştürücü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik (inovasyon) odaklı stratejik yönelimleri üzerine etkisi ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KAYNAKÇA

- Jansen, J.P., Vera, D., Crossan, M., (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20, ss. 5-18.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2003). Balanced scorecard: şirket stratejisini eyleme dönüştürmek Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karabulut, T., (2012). İstanbul'da imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin (küçük ve orta büyüklükteki işletme) toplam dengeli başarı göstergesi'nin boyutları yönünde değerlendirilmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss. 202-210.
- Karagöz, Y., (2017). Spss ve Amos nicel-nitel-karma uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Karakaya, T., (2005). Örgütlerde dönüşümcü liderliğin astların motivasyonu üzerine etkileri ile ilgili bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karçioğlu, F., Kaygın, E., (2013). Dönüştürücü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), ss. 101- 111.
- Kayabaşı, A., (2010). Rekabet gücü perspektifinde lojistik faaliyetlerde performans geliştirme, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, ss. 135-136.
- Keçecioglu, T., (1998). Liderlik ve liderler. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keller, R. T., (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups, *Journal Of Management*, 18(3), pp. 489-501.
- Kılıç, S., (2006). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Korkmaz, S., Ermeç, A., Yücedağ, N., (2009). İşletmelerin yenilikçi kabiliyetleri ve ihracat performanslarına etkileri, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), ss.83-104.
- Koska, A., (2013). Stratejik imalat kararlarının işletme performansına etkisi: türkiye metal mutfak eşyaları sektöründe bir uygulama, Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Krishnan, V. R., (2005). Transformational leadership and outcomes: role of relationship duration, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), ss.442-457.
- Küçük, O., (2011). Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, 273s.
- Lee, P.L.C., Cheng, E.T.C. Yeung, L.C.A. Lai, K.H. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39, ss.690-701.
- Lın, H.F., (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), ss.315-332.
- Mansurova, S., Güney, S., (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama, *ABMYO Dergisi*, 13(52), ss. 33-54.
- Mathur, A., Dangayach, G.S., Mittal, M.L. Sharma, M.K., (2011). Performance measurement in automated manufacturing, *Measuring Business Excellence*, 15(1), ss.77 – 91.

KAYNAKÇA

- Mckenzie, S.B., Podsakoff, P.M. Rich, G.A., (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Academy of Marketing Science*, 29(2), ss. 115-134.
- Morales, V.J.G., Barrionuevo, M.J. Ve Gutierrez, L., (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, ss.1040-1050.
- Moss, S. A., Mcfarland, J., Ngu, S., Kijowska, A., (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: the effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment, *Journal of Research in Personality*, 41(2), ss.259-275.
- Murat, G., Açıkgöz, B., (2008). Değişim çağının vazgeçilmez aktörleri: dönüşümcü liderler, *Kamu İş*, 10(2), ss.153-171.
- OECD Oslo Kılavuzu, (2006). Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler. OECD ve Eurostat ortak yayımı. (Birinci Baskı), Ankara: (Türkçe Çevirisi, TÜBİTAK).
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O., (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities, *Organizational Dynamics*, 38(1), ss.64-72.
- Owen, H., Hodgson, V., Gazzard, N., (2007). Liderlik el kitabı. İstanbul: Çeviren: Münevver Çelik, Optimist Yayın Dağıtım.
- Özgözgü, S., Altunay, E., (2016). Yöneticilerin liderlik davranışlarının öğretmenlere yansıyan sonuçları: bir meta analiz çalışması, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), ss. 259-294.
- Öztürk, A., (2006). Restoran işletmelerinde siparişlerin elektronik ortamda alınmasının işletme performansı üzerine etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.'de bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Öztürk, D.G., (2019). Örgüt ikliminin yenilik performansı üzerine etkisi: medikal sanayi sektöründe bir araştırma, *Akademik Hassasiyetler*, 6(12), ss. 335-356.
- Pervaz, K. A., (1998). Culture and climate for innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1(1), ss. 30-43.
- Popper, M., Ofra, M. Omri, C., (2000). Transformational leadership and attachment, *The Leadership Quarterly*, 11(2), ss.267-289.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2005). Örgütsel psikoloji, Bursa: Alfa Basım Yayın. 327s.
- Sarros, J.C., Santora, J.C., (2001). The transformational-transactional leadership model in practice, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(7/8), ss.383-393.
- Silver, S.R., (1990). Perception of Empowerment in Engineer Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performance, Yayımlanmamış Doktora Tezi, George Washington University, Washington.
- Simola, S. K., Barling, J., Turner, N., (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21, ss.179-188.
- Simons, T. L., (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, *Journal of Organization Change Management*, 12 (2), ss.89-104.
- Smith, C. L., (2010). The four components found in innovative organizations: an investigation of Malcolm Baldrige National Quality Award Winners since 2000, Unpublished PhD Dissertation, Capella University.

KAYNAKÇA

- Sosik, J. J., Veronica, M.G., (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study, *Journal Of Organizational Behavior*, No. 21, ss.365-390.
- Stone, G., Russell, R. F., Patterson, K., (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), ss.349-361.
- Şahin, B., (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), ss.97-118.
- _____, (2015). Yetenek yönetimi ve yenilik performansı ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Şen, Y., Yaşloğlu, M., (2010). Dönüştürücü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Sayı:66, ss.97-117.
- Tavmergen, İ. P., (2002). Turizm sektöründe kalite yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 189s.
- Tekin, Y., Durna, U., (2012). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi uygulamaları Alanya'da beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3), ss.93-110.
- Tse, H.M, Chiu, W.C., (2014). Transformational leadership and job performance: a social identity perspective, *Journal of Business Research*, 67, ss.2827-2835.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK).<http://www.tdk.org.tr/index.php?option=comgts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57e271ecc7b2a0.61090670> (Erişim Tarihi, 15.09.2016).
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 15.03.2020).
- Ukko, J., Tenhunen, J., Rantanen, H., (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees, *International Journal of Production Economics*, 110 (1-2), ss. 39- 51.
- Uyguç, N., Duygulu, E., Çıraklar, N., (2000). Dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik ve performans, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*: ss.587-601.
- Uysal, G., Shibu, A. A., (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: dönüştürücü liderlik etkisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), ss.41-49.
- Uzkurt, C., (2010). İnovasyon yönetimi: inovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır?, Sayı: Temmuz/ Ağustos. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, ss.36-51.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., Tsai, M. T., (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity, *Tourism Management*, 40, ss.79- 89.
- Yavuz, E., (2009). İşgörenlerin dönüştürücü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), ss.51-69.
- Yıldız, S., (2011). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), ss. 11-28.
- Yukl, G., (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10 (2), ss.285-305.
- Zel, U., (2001). Kişilik ve liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 320s.