



## Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderliğin İnovatif Davranış Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Edip ÖRÜCÜ <sup>1</sup>, Fatma ZEYBEK <sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanarak, Bandırma ve İstanbul'daki bazı özel sektör firmalarında çalışan 332 çalışana online anket çalışması gerçekleştirilmiştir ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte devam bağlılığının çalışanların inovatif davranış eğilimlerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu saptanmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin yeterince irdelenmemesi, bu çalışmayı özgün ve önemli kılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel bağlılık, inovatif davranış eğilimleri, dönüşümcü liderlik

**Jel Kodu:** M10, M12, O3

## A Study on Determining the Effect of Organizational Commitment and Transformational Leadership on Innovative Behavior Tendency

### Abstract

The aim of this study is to examine the effects of organizational commitment and transformational leadership on innovative behavior tendencies of employees. In the study, by applying the simple random sampling method, an online survey was conducted with 332 employees working in some private sector companies in Bandırma and Istanbul, and multiple regression analyzes were applied. In the study, it was determined that organizational commitment and its sub-dimensions, emotional commitment and normative commitment, have significant and positive effects on the innovative behavior tendencies of the employees. However, it has been determined that continuance commitment affects the innovative behavior tendencies of the employees in a significant and negative way. It has been determined that transformational leadership has a significant and positive effect on the innovative behavior tendencies of the employees. The fact that the relationship between organizational commitment, transformational leadership and innovative behavior tendencies is not adequately examined in the national and international literature makes this study unique and important..

**Keywords:** Organizational commitment, innovative behavior tendencies, transformational leadership

**Jel Codes:** M10, M12, O3

**ATIF ÖNERİSİ (APA):** Örucü, E., Zeybek, F. (2023). Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderliğin İnovatif Davranış Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*. 38(1). 77-95. Doi: 10.24988/ije.1074736

<sup>1</sup> Profesör Doktor, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon, Bandırma/Balıkesir, Türkiye **EMAIL:** eorucu@bandirma.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-3301-7496

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Bandırma/Balıkesir, Türkiye **EMAIL:** fatmazeybek@ogr.bandirma.edu.tr **ORCID:** 0000-0003-3525-0520

\* Bu çalışma "9.International Conference on Culture and Civilization", 15-16 Mart 2021'de Özbekistan'da sunulan "The Effect of Employee Organizational Commitment on Innovative Behavior Trends" bildirinin geliştirilmiş halidir.

## 1. GİRİŞ

Dijitalleşmenin yaygınlaşması her alanda etkisini gösterdiği gibi işletmeleri de etkilemiştir. İşletmelerin sektörde rekabet edebilmesi için işletme ile çalışanların uyum içerisinde olmaları ve değişime açık davranışlar göstermeleri gerekmektedir. Günümüzün giderek dijitalleşen dünyası yeni liderlik tarzlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Yeni liderlik tarzlarından olan dönüşümcü liderlik kavramı; çalışanların isteklerinin, benimsediği değerlerinin dönüştürülmesini, çalışanların verimli çalışmalarını sağlayacak şekilde liderleri tarafından motive edilmelerini kapsamaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşılması için liderlerin ve çalışanların iletişim halinde birlikte emek sarf etmeleri gerekmektedir (Bass, 1999; Eyal ve Kark, 2004) Örgütsel bağlılık kavramı ise çalışanların, içinde bulunduğu işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi, işletmenin gelişmesi için verimli çalışma sergilemeleri ve çalışanların işletmeye duyduğu sadakat şeklinde açıklanabilmektedir. Örgüte yüksek bağlılık gösteren çalışanların, işletmenin amaçlarına ulaşması için daha çok emek sarf ettikleri belirlenmiştir (Drummond, 2000; Kreitner ve Kinicki, 2001). İnovatif davranış eğilimleri ise çalışanların davranışlarında inovatif düşüncenin yerleşmesini ve işletme içi yeni yapıların başlatılmasını hedeflemektedir. İş görenlerin inovatif davranış sergilemeleriyle organizasyonların işleyişinde yeni fikirlerin oluşacağı düşünülmektedir (Amabile, 1988). Günümüz işletmelerinde üretim faktörleri içerisinde en kritik faktörün insan kaynakları olduğu anlaşılmıştır. İnsan kaynaklarının niteliklerinin yükseltilebilmesi için liderlik ve yönetim uygulamalarının üzerine daha fazla yoğunlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bununla birlikte inovatif davranışların çalışanlara nasıl kazandırılacağı sorusuna cevap üreterek literatüre katkı sunmak hedeflenmiştir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve daha rekabetçi liderlik uygulamaları ile karşı karşıya kalmaları, çalışanların inovatif davranışlarının artırılması açısından önem arz eden bir konudur. Çalışmamızın önemini vurgulayan husus, yenilikçiliğin ve onu etkileyen değişkenler olarak örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliğin ilişkilerinin araştırılıyor olmasıdır. Üç değişkene ilişkin çalışmalara uluslararası literatürde rastlanıldığı halde, ulusal literatürde rastlanılmamış olması bu çalışmanın özgünlüğünü arttırmaktadır. Uluslararası literatürdeki çalışmalarda, dönüşümcü liderlerin çalışanların yeniliğe yönelik davranışları üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu, çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça yeniliğe yönelik davranışlarının artış gösterdiği belirlenmiştir (Abrell, 2012; Wu ve Chen 2018). Ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış eğilimleri arasındaki ilişkinin yeterince irdelenmemesi bu çalışmanın temel gerekçelerinden biridir. Bir diğer gerekçe ise günümüz işletmelerinde başarının ön koşulları arasında inovasyonun öne çıkmış olmasıdır.

Bu doğrultuda çalışmada öncelikle kavramsal çerçeveye yer verilerek, kavramlar tanımlanmıştır. Daha sonra literatür taramasına ve araştırmanın verilerinin analizi ve bulgularına yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmamızın değişkenleri olarak yer alan örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ve inovatif davranış eğilimleri kavramsal olarak tanıtılacak ve örgütsel bağlılığın alt boyutları hakkında bilgiler sunulacaktır.

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık (ÖB) kavramı; iş görenlerin görev yaptıkları örgüte olan bağlılığı ve örgütün ilerlemesi için gösterdikleri tutumu açıklamaktadır. Hall, Schneider ve Nygren (1970) ise örgütsel bağlılığı, çalışılan işletmenin amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının bir arada yürütülmesi şeklinde belirtmiştir. Çalışanların örgütün değerlerini, amaç ve hedeflerini benimsediklerinde, örgüte karşı bağlılık duyacakları ifade edilmiştir (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Allen ve Meyer (1996) örgütsel bağlılık kavramını; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele

almıştır.

**Duygusal bağlılık**, iş görenlerin kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görmesi, işletmelerdeki etkinliklere dahil olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, işletmelerde verimli çalışmaya devam ederler. Aynı zamanda çalışanların değer ve beklentileri ile işletmenin değer beklentileri arasındaki uyum çalışanların duygusal bağlılığını arttırmaktadır (Wiener, 1982: 423-424).

**Devam bağlılığı**, iş görenlerin görev aldıkları örgütten ayrılmak istemesi durumunda karşılaşılabileceği durumları göz önüne alarak, işletmedeki çalışma şartlarını değerlendirmesi ve karar vermesi gereken bağlılıktır. Yüksek devam bağlılığı olan çalışanlar, çalışmalarına verimli bir şekilde devam ederler (Becker, 1960).

**Normatif bağlılık**, iş görenlerin görev aldıkları örgüte duydukları sorumluluk duygusunu ifade eden bağlılık boyutudur. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalışmaya devam ederler ve bunu bir gereklilik olarak görürler. Çalışanların normatif bağlılığı hem işletmeye katılmadan önceki aile ve sosyal hayatında hem de işletmeye katıldıktan sonrasındaki sosyal hayatından etkilenebilir (Wiener, 1982: 425).

## 2.2. Dönüşümcü Liderlik

İşletmelerin değişen dijital dünyaya uyum sağlaması için yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden dönüşümcü liderlik kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Dönüşümcü liderlik (DL) kavramı ilk kez Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" adlı araştırmasında ortaya atılmıştır (Eraslan, 2006). Burns (2003) dönüşümcü liderliği, yüksek idealler ve etik değerlerle çalışanların istek, ihtiyaç ve değer yargılarının harekete geçirilmesi şeklinde açıklamaktadır. Leithwood (1993) dönüşümcü liderliği; çalışanların misyon, vizyon ve sorumluluklarının yenilenmesiyle ortak amaçlara ulaşılmasında var olan yapının kendini dönüştürmesi gerektiğini belirtmiştir. Bass ve Avolio'ya (1995) göre, teknolojideki yeniliklere, piyasadaki değişimlere uyum sağlayabilmek ve uluslararası alanlarda yer edinebilmek için en uygun liderlik yaklaşımının dönüşümcü liderlik olduğu dile getirilmiştir. Başka bir deyişle Bryman'a (1992) göre, dönüşümcü liderliğin söz konusu olması için hem liderlerin hem de çalışanların birbirlerini motive etmeleri ve amaçlarına olan bağlılıklarını arttırmak gerekir. Bu sebeple, liderlerin ve çalışanların ortak amaçlara yönelmeleri ve istenilen hedeflerin peşinden koşmaları gerektiğini ifade etmiştir (Bryman, 1992). Dönüşümcü liderlik; karizma, ilham verme, entelektüel etki ve bireysel ilgi alt boyutlarından oluşmaktadır (Bass ve Avolio, 1995).

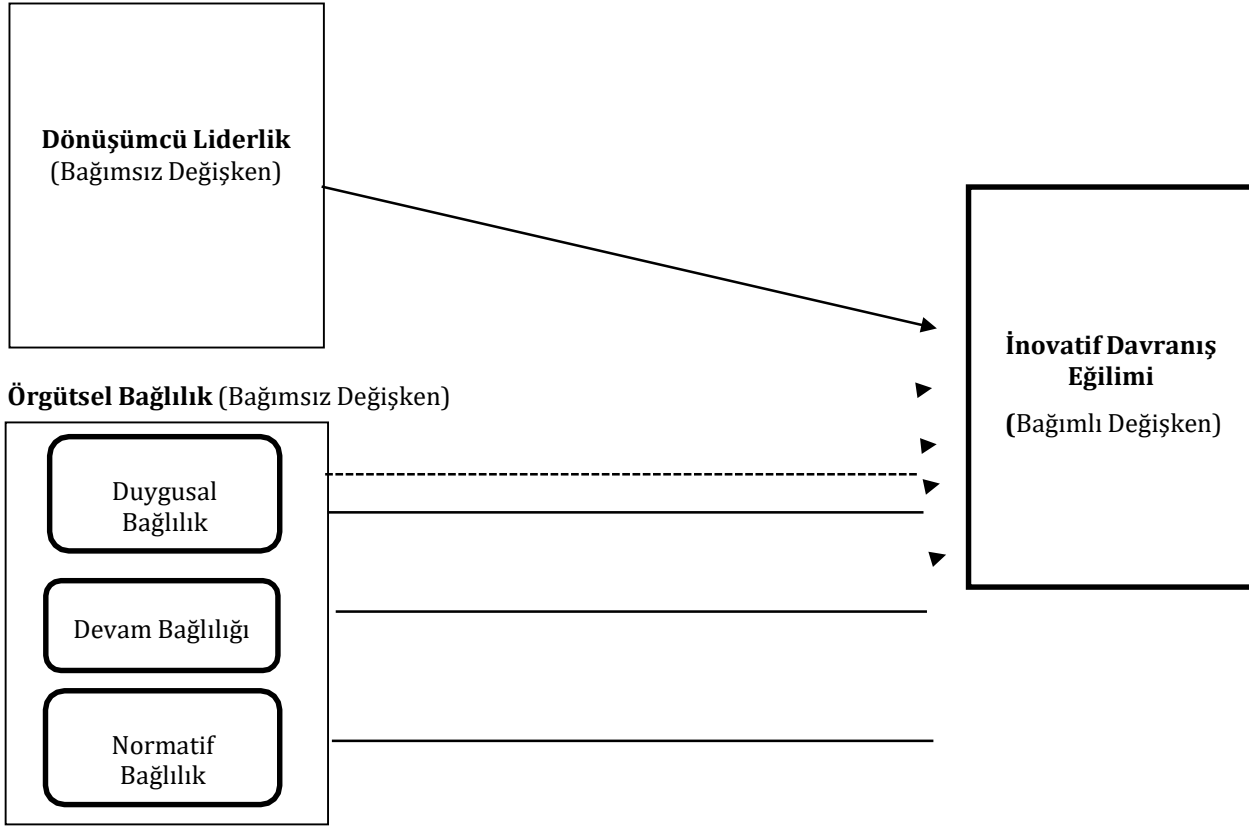
## 2.3. İnovatif Davranış Eğilimleri

Schumpeter (1939: 85) inovasyon kavramını, "yeni ürünlerin yaratılması ve organizasyonlarda yenilik yapılmasıyla işletmelerin fayda sağlaması" şeklinde ifade etmektedir. İnovasyon kavramı, kısaca yeni düşüncelerin işletmelere ya da organizasyonlara katkı sağlanması şeklinde tanımlanabilir.

İnovatif davranış eğilimi (IDE); fikrin keşfi, fikrin üretimi, fikrin desteklenmesi ve fikrin uygulama aşamalarını içeren davranış sürecini ifade eder. Fikrin keşfedildiği ve çeşitli problemlerin olduğu aşamadır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Yeni fikirlerin üretimi aşamasında, çalışanlar arasında beyin fırtınası yapılarak örgüt için faydalı yeni fikirler ortaya çıkmaktadır (Reuvers, Van, Vinkenburg ve Wilson-Evered, 2008: 229). Sonrasında yeni fikir üreten çalışanlar fikirlerine destek bulmaya çalışırlar ve fikirlerinin teşvik edilmesini beklerler (Janssen, 2000: 288) Sürecin son aşamasında ise çalışanların, yeni fikirleri deneyimlemesi ve benimsemesi ile birlikte fikirler yaygın olarak uygulanabilir (Kanter, 1988: 191). Farr ve Ford (1990) inovatif davranış eğilimlerinin, bireylerin davranışlarında inovatif bakış açısının yerleştirilmesi ya da bir işletmedeki yeni süreçlerin ve prosedürlerin başlatılmasını amaçlayan bir davranış olduğunu belirtir. İnovatif davranış eğilimlerinde ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili yeni fikirlerin ortaya atılması ele alınır (Amabile, 1988).

Dolayısıyla işletmeler rakiplerinden geri kalmamak için tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalı; sürekli yenilenme içinde olmalı, teknolojiye uyum sağlamalı, rakiplerini analiz etmeli ve bu özellikleri kapsayan stratejilerini belirlemelidirler (Celep ve Ayhün, 2019).

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



#### 2.4. Örgütsel Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik ve İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderlik ve inovatif davranış eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı geçmiş çalışmalara değinilecektir.

Cho, Shin, Billing ve Bhagat (2019) çalışmalarında imalat ve hizmet sektöründe yer alan 181 Amerikalı ve 315 Koreli çalışana anket uygulayarak, Koreli ve ABD'li çalışanların liderlik stili ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmada, ABD çalışanları için dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin Koreli çalışanlara göre daha güçlü olduğu, işlem liderliğinde ise sadece Koreli çalışanlarla duygusal bağlılığın pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Miller (2018) çalışmasında, market perakendecilik sektöründeki çalışanların inovatif iş davranışı, işe bağlılığı ve liderlerin çalışanlarıyla olan ilişkileri değerlendirmiştir. Çalışmada, odak grup ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışanların liderlerinin X kuşağının farkında olmadığı ve liderlerin, değişen çalışan ihtiyaçları konusundaki farkındalıklarını artırarak çalışan bağlılığını arttırabileceği belirlenmiştir.

Wu ve Chen (2018) çalışmalarında, Tayvan otel endüstrisinde liderlik tarzları, kolektif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Tayvan'da turistik otellerin

yiyecek ve içecek bölümlerinden 267 personele anket çalışması yapılmıştır. Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ve yenilikçilik arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Abrell (2012) çalışmasında, çalışanların yeniliğe açıklığı, dönüşümcü liderlik ve işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi üç farklı çalışma ile incelemiştir. 1. çalışmada dönüşümcü liderliğin çalışanların yenilikçi davranış ve işe bağlılığı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. 2. çalışmada liderlerin yenilikçi kararlarında değişim olduğunda, dönüşümcü liderliğin etkisi incelenmiştir. 3. çalışmada ise yenilikte dönüşümcü liderlik etkisi ve eğitimi ile çalışanların işe bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. 1. çalışmada Almanya'da 160 çalışana anket uygulanmıştır. 2. çalışmada Almanya'da farklı kuruluşlardaki 177 çalışana anket uygulanmıştır. 3. çalışmada Almanya'da faaliyetini sürdüren kuruluştaki 21 takıma anket uygulanmıştır. 1. çalışmada dönüşümcü liderlik ile yeniliğe olan duygusal bağlılık arasında olumlu ve anlamlı ilişki olduğu; üst yönetimin güvenilirliğinin tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. 2. çalışmada, dönüşümcü liderlerin çalışanlara bireysel destek sağlaması durumunda, çalışanların değişime olan duygusal bağlılığı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 3. çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderliği ve yeniliğe yönelik duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaların sonuçları incelendiğinde çalışanların örgütsel bağlılık tutumu ve dönüşümcü liderlik algılarının inovatif davranış eğilimlerini etkileyen önemli faktörler olduğu görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlerin çalışanları bireysel olarak desteklemesi, çalışmalarını konusunda teşvik etmesi ve yol göstermesi durumunda, çalışanların yeniliklere yöneleceği öngörülmektedir.

### **3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma temel sorusu, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve dönüşümcü liderliklerinin inovatif davranış eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığıdır. Bununla birlikte, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

#### **3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, ulaşım faktörü göz önüne alınarak Bandırma ve İstanbul'da faaliyet gösteren 250 farklı perakende sektörü işletmesinin 2500 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğü kapsamında basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 332 çalışana online anket çalışması uygulanmıştır. Örneklem anakütlenin %13,28'ini temsil yeteneğine sahiptir (Bartlett ve diğerleri, 2001). Çalışmadaki veriler; Kasım 2020, Aralık 2020 ve Ocak 2021 aylarında online anket ile elde edilmiştir.

#### **3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Çalışanların örgütsel bağlılığının ölçülmesinde Allen ve Meyer'in (1990a) geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olup, yüksek güvenilirliğe sahiptir. Bu ölçek çeşitli çalışmalarda (Wasti, 2003; Özkaya, Bilgili ve Demir, 2006) kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 18 ifadeden oluşmakta olup, 5'li Likert tipi bir ölçektir. Bu ölçekteki duygusal bağlılık alt boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,90; devamlılık boyutunun 0,77 ve normatif bağlılığın 0,77'dir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007: 93).

Dönüşümcü liderlik ölçeği, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş ve Karip (1998) Türkçe'ye çevirerek uygulanabilir hale getirmiştir. Bu ölçeğin çeşitli çalışmalarda, (Pillai et al. 2004; İşçan, 2006; Arslantaş, 2007) kullanıldığı belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği, 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin alt boyutu olan karizma boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,91; ilham vermenin 0,90; entelektüel etkinin 0,88 ve bireysel ilginin 0,88'dir (Mansurova, 2017).

İnovatif davranış eğilimleri ölçeği ise Janssen (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin Türkiye'de çeşitli çalışmalarda kullanılmasının yanında, son yıllarda bazı tezlerde (Kılıç et al. 2018;

Sarıkaya, 2019) kullanıldığı görülmektedir. İnovatif davranış eğilimleri ölçeği 9 ifadeden oluşmakta olup; fikir üretme, fikir gerçekleştirme ve fikir geliştirme alt boyutlarından oluşur. Bu alt boyutlardan fikir üretme boyutunun Cronbach's alpha değeri 0,87; fikir gerçekleştirmenin 0,85 ve fikir geliştirmenin 0,87'dir (Jannsen, 2000).

### 3.3. Araştırmadaki Hipotezler

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler sosyal değişim kuramı ışığında geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel bağlılığın ve dönüşümcü liderliğin inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Duygusal bağlılığın inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H3: Devam bağlılığının inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H4: Normatif bağlılığın inovatif davranış eğilimleri üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.

## 4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Çalışma, değişkenler arasındaki nedenselliği araştırmaya yönelik ele alınmış olup, çalışmaya katılan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek tecrübeleri, kurumda çalışma süreleri ve yönetici ile çalışma süreleri gibi demografik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Demografik bulgular

|                         |                   | Frekans | (%)  |
|-------------------------|-------------------|---------|------|
| Cinsiyet                | Kadın             | 204     | 61,4 |
|                         | Erkek             | 128     | 38,6 |
| Yaş                     | 18-25             | 33      | 9,9  |
|                         | 26-33             | 145     | 43,7 |
|                         | 34-41             | 83      | 25,0 |
|                         | 42-49             | 42      | 12,7 |
|                         | 50 ve üstü        | 29      | 8,7  |
| Eğitim Durumu           | İlk / Ortaöğretim | 1       | 0,3  |
|                         | Lise              | 170     | 51,2 |
|                         | Önlisans          | 19      | 5,7  |
|                         | Lisans            | 27      | 8,1  |
|                         | Lisansüstü        | 115     | 34,6 |
| Medeni Durum            | Bekar             | 158     | 47,6 |
|                         | Evli              | 174     | 52,4 |
| Mesleki Tecrübe         | 1 Yıl             | 23      | 6,9  |
|                         | 1-5 Yıl           | 103     | 31,0 |
|                         | 6-10 Yıl          | 73      | 22,0 |
|                         | 11-15 Yıl         | 42      | 12,7 |
|                         | 16 Yıl ve üstü    | 91      | 27,4 |
| Kurumsal Çalışma Süresi | 1 Yıl             | 58      | 17,5 |
|                         | 1-5 Yıl           | 161     | 48,5 |
|                         | 6-10 Yıl          | 51      | 15,4 |

|   |                |            |            |
|---|----------------|------------|------------|
|   | 11-15 Yıl      | 23         | 6,9        |
|   | 16 Yıl ve üstü | 39         | 11,7       |
| <b>Mevcut Yöneticisi ile Çalışma Süresi</b> | 1 Yıl          | 91         | 27,4       |
|   | 1-5 Yıl        | 177        | 53,3       |
|   | 6-10 Yıl       | 28         | 8,4        |
|   | 11-15 Yıl      | 18         | 5,4        |
|   | 16 Yıl ve üstü | 18         | 5,4        |
|   | <b>Toplam</b>  | <b>332</b> | <b>100</b> |

Çalışmaya katılanların %61,4'ünün (n=204) kadın ve %38,6'sının (n=128) erkek olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılanların %43,7'ünün 26 ile 33 yaş arasında, %51,2'sinin lise mezunu, %31'inin meslek tecrübesinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu, %48,5'inin kurumda çalışma süresinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu ve %53,3'ünün yönetici ile çalışma süresinin 1 ile 5 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, inovatif davranış eğilimleri ve dönüşümcü liderlik ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Güvenilirlik analizi bulguları

|                             | <b>İfade</b> | <b>Cronbach's Alpha</b> |
|-----------------------------|--------------|-------------------------|
| <b>ÖB</b>                   | 18           | 0,774                   |
| <b>İDE</b>                  | 9            | 0,943                   |
| <b>DL</b>                   | 20           | 0,953                   |
| <b>ÖB'nin Alt Boyutları</b> | <b>İfade</b> | <b>Cronbach's Alpha</b> |
| Duygusal Bağlılık           | 6            | 0,910                   |
| Devam Bağlılığı             | 6            | 0,710                   |
| Normatif Bağlılık           | 6            | 0,670                   |

Araştırmanın güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha ile belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ÖB ifadesi örgütsel bağlılığı, İDE inovatif davranış eğilimlerini ve DL dönüşümcü liderliği ifade etmektedir. ÖB'nin güvenilirlik katsayısı 0,774; ÖB'nin alt boyutları olan duygusal bağlılığın 0,910, devam bağlılığının 0,710ve normatif bağlılığın 0,670; İDE'nin güvenilirlik katsayısı 0,943 ve DL'nin güvenilirlik katsayısı 0,953 olarak belirlenmiştir. Araştırmadaki ÖB ile boyutları, DL ve İDE betimleyici istatistikleri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçeklerin betimleyici istatistikleri

|                              | Ortalama | Standart Sapma | Minimum | Maximum | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|------------------------------|----------|----------------|---------|---------|----------------------|---------------------|
| Örgütsel Bağlılık            | 3,19     | 0,52           | 1,00    | 5,00    | 0,233                | 0,602               |
| Duygusal Bağlılık            | 3,75     | 0,86           | 1,00    | 5,00    | -0,659               | 0,250               |
| Devam Bağlılığı              | 2,74     | 0,81           | 1,00    | 5,00    | 0,467                | -0,478              |
| Normatif Bağlılık            | 3,08     | 0,67           | 1,33    | 5,00    | 0,018                | 0,380               |
| Dönüşümcü Liderlik           | 3,51     | 0,77           | 1,00    | 5,00    | -0,779               | 0,703               |
| İnovatif Davranış Eğilimleri | 3,84     | 0,72           | 1,00    | 5,00    | -0,96                | 2,36                |

Tablo 3'e göre; araştırmaya katılanların ÖB, DL ve İDE düzeylerinin ortalamasının üstünde olduğu tespit edilmiştir. İDE ortalaması, diğerlerine göre daha yüksektir.

Araştırmalara yönelik korelasyon ve regresyon analizleri vb. parametrik testlerin yapılabilmesi için veriler normal dağılımalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 217). Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, ölçek verileri için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile + 1,5 aralığında olması halinde ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değerlerin, 3.2'nin altında kaldığında verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Yapılan normallik testi ile çarpıklık ve basıklık değerlerinin bu aralıkta olduğu tespit edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle parametrik analizler uygulanacaktır. Araştırmadaki ÖB, DL ve İDE'nin KMO ve Bartlett's küresellik testi yapılmıştır ve aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4:** KMO ve Bartlett's testi tablosu

|                              |         | Örgütsel Bağlılık | İnovatif Davranış Eğilimleri | Dönüşümcü Liderlik |
|------------------------------|---------|-------------------|------------------------------|--------------------|
| Kaiser - Mayer - Olkin (KMO) |         | ,879              | ,902                         | ,966               |
|                              | Ki-Kare | 2020,998          | 1336,313                     | 4944,145           |
| Bartlett's Küresellik Testi  | Df      | 78                | 10                           | 136                |
|                              | Sig.    | ,000              | ,000                         | ,000               |

Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) sonuçlarına göre, ÖB'nin örneklem yeterliliği 0,879, İDE'nin örneklem yeterliliği 0,902 ve DL'nin örneklem yeterliliği 0,966 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte Bartlett's küresellik testi sonucunun anlamlı bulunduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Araştırmadaki ÖB ölçeğinin boyutlarının ifadelerinin faktör yükleri Tablo 5'de sunulmuştur.



**Tablo 5:** Örgütsel bağlılığın boyutları ve faktör yükleri

| Örgütsel Bağlılık      | Boyutlar |      |      |
|------------------------|----------|------|------|
|                        | 1        | 2    | 3    |
| Öb1 Duygusal Bağlılık  | ,793     |      |      |
| Öb2 Duygusal Bağlılık  | ,753     |      |      |
| Öb3 Duygusal Bağlılık  | ,854     |      |      |
| Öb4 Duygusal Bağlılık  | ,856     |      |      |
| Öb5 Duygusal Bağlılık  | ,804     |      |      |
| Öb6 Duygusal Bağlılık  | ,843     |      |      |
| Öb9 Devam Bağlılığı    |          | ,733 |      |
| Öb10 Devam Bağlılığı   |          | ,777 |      |
| Öb12 Devam Bağlılığı   |          | ,834 |      |
| Öb14 Normatif Bağlılık |          |      | ,773 |
| Öb15 Normatif Bağlılık |          |      | ,617 |
| Öb16 Normatif Bağlılık |          |      | ,665 |
| Öb17 Normatif Bağlılık |          |      | ,767 |

Tablo 5’de katılımcıların ÖB’leri üç boyutta toplanmıştır. Ölçekte yer alan 7.,8.,11.,13. ve 18. ifadelerin çıkarılmasıyla örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yükleri kabul edilebilir hale gelmiştir. Araştırmadaki İDE ölçeğinin faktör yükleri Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6:** İnovatif davranış eğilimlerinin boyutları ve faktör yükleri

| İnovatif Davranış Eğilimleri   | Boyut |
|--|-------|
| 4. İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.               | ,872  |
| 5. İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.                | ,901  |
| 6. İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm. | ,896  |
| 7. İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.                           | ,900  |
| 8. İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.                           | ,879  |

Tablo 6’da katılımcıların inovatif davranış eğilimlerinin faktör yükleri gösterilmektedir. Ölçekte yer alan 1.,2.,3. ve 9. ifadelerin çıkarılmasıyla inovatif davranış eğilimleri ölçeğinin faktör yükleri kabul edilebilir hale gelmiştir. Araştırmadaki DL ölçeğinin faktör yükleri Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7: Dönüşümcü liderliğin boyutları ve faktör yükleri**

|                           | Boyutlar |      |      |      |
|---------------------------|----------|------|------|------|
|                           | 1        | 2    | 3    | 4    |
| <b>Dönüşümcü Liderlik</b> |          |      |      |      |
| DI5Karizma                | ,835     |      |      |      |
| DI11Karizma               | ,812     |      |      |      |
| DI 13Karizma              | ,840     |      |      |      |
| DI 19Karizma              | ,781     |      |      |      |
| DI 4 İlham Verme          |          | ,685 |      |      |
| DI 6 İlham Verme          |          | ,790 |      |      |
| DI 7 İlham Verme          |          | ,778 |      |      |
| DI 9 İlham Verme          |          | ,766 |      |      |
| DI 14 İlham Verme         |          | ,831 |      |      |
| DI 3Entelektüel Etki      |          |      | ,764 |      |
| DI 16 Entelektüel Etki    |          |      | ,893 |      |
| DI 18 Entelektüel Etki    |          |      | ,839 |      |
| DI 8 Bireysel İlgi        |          |      |      | ,855 |
| DI 10 Bireysel İlgi       |          |      |      | ,725 |
| DI 15 Bireysel İlgi       |          |      |      | ,746 |
| DI 17 Bireysel İlgi       |          |      |      | ,866 |
| DI 20 Bireysel İlgi       |          |      |      | ,843 |

Tablo 7’de katılımcıların dönüşümcü liderlik algıları dört boyutta toplanmıştır. Ölçekte yer alan 1., 2. ve 12. ifadelerin çıkarılmasıyla dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör yükleri kabul edilebilir hale gelmiştir.

#### 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Katılımcıların örgütsel bağlılığının inovatif davranış eğilimleri üzerinde etkisi ve katılımcıların dönüşümcü liderlik algısının inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisi değerlendirilecektir. Katılımcıların inovatif davranış eğilimlerinin ÖB ve DL değişkenleri ile açıklanma derecesi belirlenecektir.

**Tablo 8:** Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın inovatif davranış eğilimleri üzerindeki etkisinin çoklu regresyon modeli ile analizi

| Bağımlı Değişken             | Bağımsız Değişken  | B     | Std. Hata | $\beta$ | t      | p    |
|------------------------------|--------------------|-------|-----------|---------|--------|------|
| İnovatif Davranış Eğilimleri | Örgütsel Bağlılık  | ,309  | ,080      | ,221    | 3,872  | ,000 |
|                              | Duygusal Bağlılık  | ,348  | ,047      | ,413    | 7,472  | ,000 |
|                              | Devam Bağlılığı    | -,100 | ,036      | -,139   | -2,795 | ,005 |
|                              | Normatif Bağlılık  | ,125  | ,050      | ,139    | 2,498  | ,013 |
|                              | Dönüşümcü Liderlik | ,243  | ,053      | ,259    | 4,542  | ,000 |

(R<sup>2</sup>= 0,17; Düzeltilmiş R<sup>2</sup> = 0,165; Tahmini Standart Hata: 0,66468; Anova (Anlamlılık)= 0,000)

Araştırmaya katılan çalışanların inovatif davranış eğilimindeki %17'lik değişimin, ÖB ve DL değişkenlerine bağlı olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların ÖB'nin IDE'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (p <0.05,  $\beta$  = 0,221). Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, çalışanların DL algısının IDE'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (p <0.05,  $\beta$  = 0,259). Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ÖB'ye göre DL algısının IDE üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir ve dolayısıyla çalışanların inovatif davranış eğilimlerinde DL algılarının etkili olduğu görülmektedir.

Katılımcıların duygusal bağlılığının İDE üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir ve çoklu regresyon analizi istatistiki olarak anlamlıdır (p <0.05,  $\beta$  = 0,413). Bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmiştir. Katılımcıların devam bağlılığının İDE'yi anlamlı ve negatif yönde etkilediği saptanmıştır ve analiz istatistiki olarak anlamlıdır (p <0.05,  $\beta$  = -0,139). Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların normatif bağlılığının İDE üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir ve çoklu regresyon analizi istatistiki olarak anlamlıdır (p <0.05,  $\beta$  = 0,139). Bu sonuca göre H4 hipotezi desteklenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ÖB'nin alt boyutlarından olanduygusal bağlılığın İDE üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğugörülmüştür. Buna karşılık ÖB'nin bir diğer alt boyutu olan devam bağlılığının İDE üzerindeki etkisinin negatif olduğu görülmüştür. Bunun anlamı ise çalışanların devam bağlılığındaki artışlar inovatif davranış eğilimlerini arttırmak yerine tam tersine azaltmaktadır.

## 5.SONUÇ

Örgütsel bağlılığın çalışanların inovatif davranış eğilimleri göstermelerinde olumlu ve pozitif yönde etkilediği çeşitli çalışmalarda yer almaktadır. Özellikle ÖB'nin boyutlarından olan duygusal bağlılığın çalışanların inovatif davranış eğilimlerini daha çok etkilediği görülmektedir ve dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarının duygusal bağlılıklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Allen ve Meyer'e (1990b) göre; çalışanların duygusal bağlılığını çalışılan işin zorluk derecesi, işteki görev dağılımı ve amaçların açık ve şeffaf olması, çalışanların yönetim ile etkili iletişim kurabilmesi, yöneticilerin çalışanlarına özen göstermesi ve çalışanların işletme bünyesindeki kararlara katılımının sağlanması gibi faktörler etkilemektedir (Allen ve Meyer; 1990b: 17). Bununla birlikte ÖB; çalışanların örgüt içi performansını arttırmalarında, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda faaliyetlerine devam etmelerinde etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarda görmek istediği en önemli

bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırmaları için çalışanların beklentilerini örgüt ile uyumlaştırmaları, örgütsel adalet duygusuna önem vermeleri ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri konusunda eğitim programları düzenlemeleri önerilmektedir (Porter ve diğerleri, 1974; Esmer ve Yüksel, 2017).

Çalışma kapsamında çalışanların ÖB ile alt boyutlarının İDE üzerindeki etkisi ve dönüşümcü liderliğin çalışanların İDE üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre ÖB'nin ve DL algısının çalışanların inovatif davranış eğilimlerini etkilediği saptanmıştır. Çoklu regresyon analizine göre; katılımcıların duygusal bağlılığının İDE üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir ve Benzer sonuçlar Schaijk (2018), Xerri ve Brunetto (2013), Yeşil, Sözbilir ve Akben (2012), Çekmecelioğlu (2006) çalışmalarında da görülmektedir ve çalışmada çalışanların duygusal bağlılığı artış gösterdikçe, işte yenilikçi davranış gösterme eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Katılımcıların devam bağlılığının İDE üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir ve benzer sonuçlar Tekin ve Akgemci (2019)'nin çalışmaları ile uyumluluk gösterir. Katılımcıların normatif bağlılığının İDE'yi anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ve bu sonuç Jafri (2010), Hakimian, Farid, İsmail ve Nair (2016) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada duygusal bağlılığın İDE üzerindeki etkisinin diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu, devam bağlılığının ise İDE üzerindeki etkisinin negatif olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla devam bağlılığındaki artışların İDE'yi azalttığı görülmekte, çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olması işte devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi durumları azaltmakta, verimliliği arttırmakta ve dolayısıyla örgütsel başarıya olumlu katkı sunarak işletmelerin rekabet gücü ve sürekliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte duygusal bağlılığın İDE'yi pozitif yönde etkilemesi, örgütte devam etmek isteyen ve örgütün amaçlarını benimseyen çalışanların inovatif davranışlara yönelmelerine katkı sağladığını göstermektedir. Literatürdeki duygusal bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; Yeşil vd. (2012) duygusal bağlılığın, çalışanların inovatif davranışlarını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Schaijk ise (2018) duygusal bağlılık ve inovatif davranış arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirlemiştir. Görüldüğü gibi örnek çalışmaların sonucu ile çalışmanın sonucu nedensellik ilişkisi içerisinde uyumluluk göstermektedir (Tekin ve Akgemci, 2019: 1732). Devam bağlılığının İDE üzerindeki etkisinin negatif olması, işe devam etme durumları ile kendi çıkarlarını değerlendiren çalışanların, inovatif davranış eğilimlerine yönelmeleri için yeterli örgütsel bağlılığa sahip olmadıklarını göstermektedir. Benzer bir araştırma olarak Jafri'nin (2010) çalışmasında, perakende sektöründe çalışanların devam bağlılığının artmasının inovatif davranış eğilimlerini azalttığı belirlenmiştir. Çalışmada normatif bağlılığın İDE'yi pozitif yönde etkilediği ve normatif bağlılığın diğer bağlılık türlerine göre daha düşük etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgütte devam etmesi gerektiğini düşünen ve bunun ahlaki bir davranış olarak gören çalışanlar işletmedeki görevlerine devamlılık göstermekte ve işletmedeki yeniliklere katkılar sunarak işletmenin gelişimini destekleyebilirler. Jafri (2010) çalışmasında normatif bağlılığın artmasıyla çalışanların inovatif davranış eğilimlerinin de yükseldiğini tespit etmiştir ve böylece çalışmanın sonucu desteklenmiştir. Dolayısıyla örgütlerin çalışan tercihinde örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları işe almaları, inovatif davranış eğilimlerinin gerçekleşmesi için oldukça önemli bir husus olarak görülmektedir (Tekin ve Akgemci, 2019: 1733).

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığın önemi ön plana çıkmakta olup, duygusal bağlılığın yöneticiler tarafından nasıl arttırılabileceği konusu ele alınmalıdır. Bu kapsamda önerilerimiz şunlardır;

- Çalışanların yöneticiler ile iş arkadaşları arasındaki ilişkilerinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkinliği arttırılmalıdır.
- Organizasyonun teknolojik yapısının iyileştirilmesine gayret gösterilmelidir.

- Merkeziyetçiliği azaltarak, daha demokratik ve katılımcı bir örgüt ortamı yaratılmalıdır.
- İnsan kaynakları eğitimine dönük çalışmalara önem verilmelidir.

Çalışanların davranışları üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biri de liderlik tarzlarıdır ve liderlerin, çalışanların amaçlarını belirlemeleri ve çalışanların bu amaçlara ulaşmaları için yönlendirilmeleri ve teşvik etmeleri temel görevidir. Dönüşümcü liderlerin; çalışanların düşüncelerini ve yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine olan güven duygularını arttırmaları ve onlara ilham vererek, inovatif davranış eğilimlerine yönelmelerini sağlamaları gerekmektedir (Turan, 2019: 90). Çalışanlarda rol model olan dönüşümcü liderlik algılarının artırılmasının gerektiği, dönüşümcü liderlerin çalışanlarının güvenini kazanması ve çalışanların örgütteki misyon ve vizyonu benimsemelerini sağlayarak onların üzerinde güçlü bir etki oluşturmaları önerilmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarını işletmenin hedefleri yönünde cesaretlendirmeleri gerektiği, yöneticilerin her çalışanı tek tek değerlendirerek, çalışanlar arasındaki farklılıkları belirleyerek ve çalışanları yetenekleriyle ulaşabilecekleri hedeflerine yönlendirmeleri önerilmektedir (İpekçi, 2013: 82; Bass, 1985: 272).

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma, Bandırma ve İstanbul'daki perakende sektöründeki bazı firmalarda çalışanları kapsamaktadır. Çalışmanın ikinci kısıtı, Bandırma ve İstanbul'da gerçekleştirilmiş olmasıdır. Diğer şehirlerde gerçekleştirilecek çalışmalardan elde edilecek sonuçlar, bu çalışmada ulaşılan sonuçların açıklanması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca ulusal literatürde ÖB, DL ve İDE arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların olmaması çalışmanın önemini vurgulamakta olup, bu çalışma sonraki çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Çalışmada; ÖB ile alt boyutlarının ve DL'nin çalışanların İDE üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar araştırmamızın evreni ile kısıtlıdır ve dolayısıyla genellenememektedir. Gelecekteki çalışmalarda araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek, örneklem büyüklüğü genişletilerek ve farklı sektörler bazında ele alınarak daha farklı çalışmalar yapılabilir.

---

## KAYNAKÇA

---

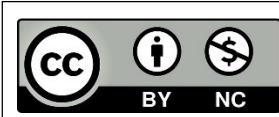
- Abrell, C. (2012). Three Empirical Studies Deepening The Understanding of The Relationship Between Transformational Leadership and Employees. (Yayınlanmamış doktora tezi). Commitment to Change. TU Dortmund University Faculty of Business. Economics And Social Sciences. Dortmund.
- Allen, N. J ve Meyer, J.P. (1990a). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 123-148. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J. ve Meyer, J.P. (1990b). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage effects. *Journal of Business Research*, 26(1), 46-91. doi: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Allen, N. J. ve Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, (10),123-167.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 2(3), 160-173.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J.W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size İn Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1),43-50.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1995). *Mlq-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psycholog*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410.
- Bass, B. M. ve Avolio, B.J. (1995). *Mlq-Multifactor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, (66), 32-42. doi: 10.1086 / 222820.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper-Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press
- Celep, O. ve Ayhün, S. E. (2019). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tarzlarının Sosyal Sermaye ve Lider-Üye Etkileşimine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 133-152.
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K. ve Bhagat, R.S. (2019). Transformational Leadership, Transactional Leadership and Affective Organizational Commitment: A Closer Look at Their Relationships

- in Two Distinct National Contexts. *Asian Business & Management*, 18, 187-210. doi: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. Blackwell Publishing Ltd., 19(1), 23-36. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
- Drummond, D. C. (2000). What Does Cue-Reactivity Have to Offer Clinical Research?. *Addiction*, 95(2), 129-144. doi: <https://doi.org/10.1046/j.1360-0443.95.8s2.2.x>.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2-32.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 258-272.
- Eyal, O. ve Kark, R. (2004). How Do Transformational Leaders Transform Organisations? A Study of The Relationship Between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211-235. doi: 10.1080/15700760490503715
- Farr, J. L. ve Ford, C.M. (1990). *Individual Innovation*. (Çev. West, M. Farr, J.L.). London: John Wiley & Sons.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Hakimian, F., Farid, H., İsmail, M.N. ve Nair, P.K. (2016). Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70-83.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- İpekçi, A. (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(6),160-177.
- Jafri, M.H. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior. *Journal of Management Research*, 10 (1), 62-68.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4).
- Kılıç, H. A. ve İnci, E. (2018). Çift Yetenekli Liderliğin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 2(4), 81-90. doi: <https://doi.org/10.29064/ijma.448366>.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill.

- Leithwood, K. A. (1993). Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring. Paper Presented at The Annual Meeting of The University Council for Educational Administration, Houston.
- Mansurova, S. (2017). İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miller, L. J. (2018). Leader–Employee Relationship as an Antecedent to Employee Commitment Mediating Innovative Work Behavior. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella University School Of Business and Technology. United States.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. doi:[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Özkaya, B., Bilgili, M. S. ve Demir, A. (2006). Quality and Quantity of Leachate in Aerobic Pilot-Scale Landfills. *Environmental Management*, 38(2), 189-196. doi: 10.1007 / s00267-005-0179-1
- Pillai, P. ve Williams, E.A. (2004). Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159. doi: 10.1108 / 09534810410530584.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance of Gender Differences, The Authors Journal Compilation. Blackwell Publishing, 17(3). doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00487>.
- Sarıkaya, M. (2019). Kurumsal itibar Algısının Çalışanın İnovatif Davranışı Üzerindeki Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Rolüne İlişkin Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi S.B.E. Denizli.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycle*. Philadelphia: Porcupine Press.
- Schaijk, V. S. (2018). The Relationship Between Affective Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Innovative Behavior (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Radboud University Nijmegen.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed). Boston: Pearson Education Inc.
- Tekin, İ. Ç. ve Akgemci, T. (2019). Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1709-1739. doi: 10.15295/bmij.v7i4.1189.
- Turan, M. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Kontrol Odağının Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Xerri, M.J. ve Brunetto, Y. (2013). Fostering Innovative Behaviour: The Importance of Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>.



- Wasti, A.S. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and The Influence of Culturel Value. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (76), 303-321. doi: 10.1348 / 096317903769647193.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy Of Management Review*, (7), 418-428. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wu, C. M. ve Chen, T.J. (2018). Collective Psychological Capital: Linking Shared Leadership, Organizational Commitment, and Creativity. *International Journal of Hospitality Management*, (74), 75-84. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.02.003.
- Yeşil, S., Sözbilir, F. ve Akben, İ. (2012). Affective Organisational Commitment, Individual Innovation Behaviour and Organisational Innovation Performance. 10th International Conference on Knowledge, Economy and Management.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

---

## EXTENDED ABSTRACT

---

### *A Study on Determining the Effect of Organizational Commitment and Transformational Leadership on Innovative Behavior Tendency*

#### **1. Introduction**

Today's increasingly digitalized world has set the stage for the formation of new leadership styles. The concept of transformational leadership, which is one of the new leadership styles, includes the transformation of the wishes and values of employees, which they adopt, and the motivation of employees by their leaders in a way that allows them to work efficiently. Organizational commitment is the commitment of employees to adopt the goals and values of the enterprise in which they are located, to work efficiently for the development of the enterprise, and to the loyalty of employees to the enterprise. In addition to the fact that employees show organizational commitment, it is important to establish innovative thinking in the behavior of employees and to operate new structures within the enterprise. It is believed that new ideas will be formed in the functioning of organizations due to the innovative behavior of employees. The main purpose of this study is to examine the effects of organizational commitment and transformational leadership on employees' innovative behavior tendencies. The effect of sub-dimensions of organizational commitment on innovative behavior tendencies will be evaluated. However, it is aimed to contribute to the literature by producing an answer to the question of how to introduce innovative behaviors to employees.

#### **2. Data Set and Method**

The aim of this study is to examine the effects of organizational commitment and its dimensions on innovative behavior tendencies and the effect of transformational leadership on innovative behavior tendencies of employees. The universe of the research consists of 2500 employees of 250 different retail sector enterprises operating in Bandırma and Istanbul, taking into account the transportation factor. Within the scope of the sample size of the study, an online survey was conducted on 332 employees, determined by a simple random sampling method. The sample is capable of representing 13.28% of the population. The sample size of the study is a sufficient sample size for the study. December January 2020, 2021, November 2020 and December 2020, the data in the study were obtained by online survey. In the study, the scale developed by Allen and Meyer (1990a) for organizational commitment, the scale implemented by Janssen (2000) for innovative behavior, and the scale worked on by Bass and Avolio (1995) were used for transformational leadership. In order to carry out this survey study, the study was deemed appropriate by the Chairman and members of the Ethics Committee on 05/11/2020 and by the 2020-6 meeting number at Bandırma Onyedi Eylül University Social and Humanities Ethics Committee.

#### **3. Empirical Findings**

First of all, reliability analysis, descriptive statistics of the scales, and factor analysis were applied in the research. After that, multiple regression analysis was applied to show the effect of organizational commitment and transformational leadership on the innovative behavior tendencies of employees. It has been determined that organizational commitment has a meaningful and positive impact on innovative behavior tendencies, and transformational leadership has a meaningful and positive impact on innovative behavior tendencies. It has been determined that 17% of innovative behavior tendencies are explained by organizational commitment and transformational leadership, and similar results are seen in the studies conducted by Wu and Chen (2018). A multiple regression analysis was applied to examine the effects of the sub-dimensions of organizational commitment on the tendencies of innovative behavior of employees. It was found that the transformational

leadership perception of employees significantly and positively affects the tendencies of innovative behavior, and the transformational leadership perception of employees has a greater impact on the tendencies of innovative behavior than organizational commitment. It has been determined that emotional commitment and normative commitment, which are the sub-dimensions of organizational commitment, have a positive effect on the innovative behavior of employees. However, it was found that the participants' continued commitment had a negative and significant effect on their innovative behavior tendencies.

#### **4. Discussion and Conclusion**

It is seen that the change in the innovative behavior tendencies of the participants is influenced by organizational commitment. The participants in the study of emotional commitment, normative commitment, and innovative behavior trends continued to have a significant and positive effect on commitment and had a negative effect on innovative behavior, it was determined that the trends. It can be said that a significant part of the change in the innovative behavior tendencies of the participants was influenced by the perception of transformational leadership.

Organizations need to adopt innovation in order to adapt to technological and managerial knowledge and improve their performance levels. Organizations need to position innovation in planning, organizing, directing, coordinating, and controlling processes that are managerial practices. For this purpose, first of all, it is necessary to evaluate the employees' performance with a dynamic approach and to create a learning environment where employees can have the opportunity to refresh themselves and express their ideas. It can show that enterprises can adapt to changing market conditions and that their potential to achieve performance targets will be facilitated by organizations adopting innovation. In this way, employees can evaluate technology and innovation as the result that organizations are aiming for. It can be stated that continuity in innovations can be achieved through innovations in organizations and that employees' innovative behavior tendencies can increase. It should also be taken into account that the innovative behavior of employees will vary depending on their demographic characteristics, such as; age, gender, marital status, educational status, and professional experience.