



*Review Article*

**THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A SYSTEMATIC REVIEW**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İNOVATİF ÇALIŞMA DAVRANIŞINA ETKİSİ: SİSTEMATİK BİR DERLEME ÇALIŞMASI**

Burcu YANAR BAYAM<sup>1\*</sup> | Pınar SÜRAL ÖZER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, ORCID: 0000-0002-0294-0974

<sup>2</sup>Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, ORCID: 0000-0002-8297-2772

**Article Info:**

Received : March 29, 2023

Revised : May 23, 2023

Accepted : May 24, 2023

**Keywords:**

Transformational Leader, Leader Member Exchange, Innovative Work Behaviour, Systematic Review.

**Anahtar Kelimeler:**

Dönüşümcü Lider, Lider Üye Etkileşimi, İnovatif Çalışma Davranışı, Sistemantik Derleme.

DOI: 10.46238/jobda.1272906

**ABSTRACT**

Innovation isn't only a success factor for an organization's competitive advantage, but also an important driver for economic development. Today, all organizations need to have a stronger innovation capacity and change power for their survival and development. Innovation is the intrinsic force of economic development and also a fundamental part of the optimization of the industrial structure. Therefore, all organizations should develop and strengthen innovative working behavior to create a new model of development and a new economic growth point. The main starting point of the research is to deal with the studies investigating the effect of the transformational leadership style, which is the most associated with innovative work behavior among modern leadership styles, and the leader-member exchange theory, which is seen as the main part of this process, on the innovative work behavior of employees, to contribute to the literature for further research by drawing a general framework with a systematic review. Scopus (n=6), Web of Science (n=65), Emerald Insight (n=5), EBSCOhost (n=4), Google Scholar (n=26), ULAKBİM (n=5), 111 studies reached, including after removing the duplicates, 80 articles were limited within the framework of the determined criteria. The remaining 10 articles were systematically reviewed, and findings were summarized. The selected articles for the systematic review demonstrate that the transformational leadership style and leader-member exchange directly affect innovative work behavior, while the leader-member exchange mediates this relationship.

**ÖZ**

İnovasyon, bir örgütün yalnızca rekabet avantajı için sadece bir başarı faktörü değil, aynı zamanda ekonomik kalkınma için de önemli bir itici güçtür. Bugün tüm örgütlerin hayatta kalması ve gelişmesi için daha güçlü bir inovasyon kapasitesine ve değişim gücüne sahip olması gerekmektedir. İnovasyon, ekonomik kalkınmanın içsel gücü ve aynı zamanda endüstriyel yapının optimizasyonunun da temel parçasıdır. Bu nedenle tüm örgütler yeni bir kalkınma modeli ve ekonomik büyüme noktası yaratmak için inovatif çalışma davranışını geliştirmeli ve güçlendirmelidir. Araştırmanın temel çıkış noktası modern liderlik tarzları içinde inovatif çalışma davranışı ile en fazla ilişkilendirilen dönüşümcü liderlik tarzının ve bu sürecin temel yapıtaşı olarak görülen lider-üye etkileşim teorisinin çalışanların inovatif çalışma davranışına etkisini araştıran çalışmaları ele alarak, sistemantik derleme ile genel bir çerçeve çizerek sonraki araştırmalar için yazına katkı sağlamaktır. Scopus (n=6), Web of Science (n=65), Emerald Insight (n=5), EBSCOhost (n=4), Google Scholar (n=26), ULAKBİM (n=5) olmak üzere ulaşılan 111 çalışma, kopyalar (duplikasyonlar) kaldırıldıktan sonra toplam 80 makale belirlenen kriterler çerçevesinde sınırlandırılıp kalan 10 makale sistemantik olarak incelenerek, bulguları özetlenmiştir. Sistemantik derleme için seçilen makaleler dönüşümcü liderlik tarzı ve lider üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışını doğrudan etkilediğini, lider-üye etkileşim teorisinin ise bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. © 2023 JOBDA All rights reserved

**• Corresponding author.**

E-Posta: burcu.bayam.yanar@deu.edu.tr

## 1 | GİRİŞ

Küreselleşme ve dijitalleşme ile son dönemde yaşanan hızlı ve radikal değişimler inovasyon ve liderlik kavramlarına verilen önemi daha fazla arttırmıştır. İnovasyon, örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmalarında merkezi bir role sahiptir. Örgütler için hayati önemi olan inovasyonun temelini nitelikli bilgilere dayalı inovatif fikirler oluşturmaktadır. Bu fikirleri geliştiren, başkalarına aktaran ve değiştirenler ise, belirli bir uzmanlık alanında yeni bilgi dalgalanmalarını takip eden, bir düşünce sistematığı içerisinde birleştirebilen örgüt çalışanlarıdır. Bu nedenle örgütler, yeni fikirleri, ürünleri ve hizmetleri hızla üretip uygulayacak yetkinliğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyarlar (Lisbona vd., 2018). Bu noktada çalışanların inovatif davranış becerilerinin önemi kadar inovatif davranış eğilimlerinde, liderlerin ve/veya yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir. Çünkü çalışanlar inovatif davranış eğilimi göstermeye istekli olsalar bile liderleri/yöneticileri/üstleri tarafından desteklenmedikleri sürece inovatif davranışının tam anlamı ile gerçekleşmeyeceği konusunda yazında görüş birliği vardır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı etkileşim ilişkisine atıfta bulunan teorisyenler Lider – Üye Etkileşim Teorisi'ne dikkat çekmektedirler. Lider üye etkileşim teorisine göre liderler üyeleri ile yüksek ve düşük kalitede olmak üzere farklı düzeylerde ilişki kurabilmektedirler. Bu ilişki durumu da zaman içinde her bir üye açısından farklılık göstermektedir. Lider üye etkileşim teorisi genel yapısı itibari ile geleneksel liderlik teorilerine alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Mulligan vd. (2021) yüksek kaliteli LMX ilişkilerinin çalışanların inovatif davranış eğilimleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu desteklemektedir. Yani, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler sürdüren çalışanlar, inovasyon için elverişli bir etkiden yararlanır (Tierney vd.1999). Yüksek kaliteli LMX ilişkileri aynı zamanda üye farkındalığını ve yaratıcılığını geliştiren bilişsel süreçleri destekleyerek sosyal değişimlerin itici gücünü oluşturmaktadır. Kaliteli LMX, çalışanın işe katılımını artırarak, çalışma ortamında inovatif davranmaya teşvik eder. LMX açısından bir diğer önemli nokta ise liderler ve üyeler, yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiğinde en etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıkmasıdır (Mulligan vd, 2021). Bu bağlamda lider ve üye arasındaki ilişkide liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzı oldukça önemlidir. LMX ile ilişkilendirilen modern liderlik tarzları içinde “dönüşümcü liderlik” inovatif çalışma davranışı ile en sık ilişkilendirilen liderlik tarzıdır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki

dönüşümcü liderlik ve Lider Üye Etkileşim teorileri özellikle son yirmi yıllık süreç göz önüne alındığında yazınında en sık incelenen ve birbiri ile ilişkilendirilen teorilerdendir (Avolio, 2005; Anand vd., 2011; Avcı ve Turunç, 2012; Zacher vd., 2014; Ayhün ve Celep 2019; Wong ve Berntzen; 2019; Vermeulen vd., 2022). Jung vd. (2003:525) liderlik tarzlarının örgütler üzerindeki etkilerini incelemek üzerine yapmış oldukları çalışmada, dönüşümcü liderlerin örgütsel düzeyde inovasyonu doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Dönüşümcü liderler, çalışanları zor hedefleri kabul etmeye ve gerçekleştirmeye yönelik olarak motive ederler. Liderler ise yalnızca çalışanları tarafından dönüşümcü birer lider olarak kabul gördükleri zaman çalışanların tutumlarında, inançlarında ve hedeflerinde değişiklikler yaratabilirler (Bass vd. 1987; Kuhnert ve Lewis, 1987). Waglay vd., (2020)'e göre dönüşümcü liderlik teorisi ile LMX teorisi arasındaki güçlü bir teorik ilişki vardır. Bu bağlamda birçok araştırma dönüşümcü liderlik ile LMX'ler arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Wong ve Berntzen, 2019; Boer vd., 2016). Bir örgüt içinde LMX'ler aracılığıyla liderler ve üyeler arasında iyi bir ilişki kurulabilir. Dönüşümcü liderler sayesinde örgütlerde her bir üyenin performansını ve potansiyelini değerlendirme olanağı bulabilirler (Hasib vd., 2020). Dönüşümcü liderler her ne kadar değişimi hızlandırmada örgüte önemli düzeyde katkı sağlasalar da lider üye etkileşimi bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Sistematik derleme çalışmaları yazında dağınık bir halde bulunan bilgi ve verileri derleyerek, özetlemesi nedeniyle özellikle kavramsal ilişkiler noktasında teorisyenler, araştırmacılar ve uygulamacılar için katkı sağlayıcı kabul edilmektedir. Bu çalışma kapsamında öncelikle değişkenler arası ikili ilişkiler tespit edilmiş ve görselleştirilmiştir. Sonrasında ise belirlenen üç kavramsal değişkeni ele alan çalışmalar sistematik bir biçimde derlenerek, elde edilen bulgular özetlenmiştir.

## 2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1|Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership - TL)

1970'ler sonrası geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerini etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı olmak üzere tam kapsamlı liderlik modeli olarak ifade edilen modern liderlik yaklaşımları almaya başlamıştır. Downton, J. V. (1973) “isyan liderliği” çalışmasında dönüşümcü liderliği, etkileşimci

liderlikten ayıran ilk teorisyendir. House (1977) ise dönüşümcü liderlik teorisini karizmatik liderlik teorisi ile genişletmiştir. Dönüşümcü liderler etkili, ilham verici, motive edici ve hümanist olarak kabul edilirler (Avolio ve Bass, 2002). Gelecekteki ihtiyaçlara odaklanırlar, uzun vadeleri sorunlar ile ilgilenir, yaratıcı çözümler üretirler ve bütüncül bir bakış açısı benimserler (Avolio vd., 1988; Bass, 1990). Öte yandan etkileşimci liderler ise hedef odaklıdır. Bir hedef belirlemeye, sonuçları izlemeye ve kontrol etmeye odaklanırlar (Avolio ve Bass, 2002). Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen liderler ise müdahaleden kaçınır, astlarını kendi hallerine bırakırlar. Örgüt içindeki süreçlerde kararlar ertelenir, sorumluluk alınmaz ve astlara destek sağlanmaz. Sözde liderlik anlayışı hâkimdir (Karip, 1998; Bass, 1999). Wehrich vd., (2008) etkileşimci liderliği, dönüşümcü liderliğin bir alt boyutu olarak ifade etmişlerdir. Çünkü dönüşümcü liderler, çalışanlarına ilham verirken aynı zamanda onlara birer rol model olurlar. Çalışanları entelektüel olarak teşvik ederler ve “birey” olarak değerlendirirler (Bass, 1999; Odumeru ve Ogbonna, 2013). Dönüşümcü liderler, çalışanlar arasında güven ve iş birliğini teşvik etmektedirler. Böylece çalışanlar örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive olurlar, etkileşimci liderlikte ise sonuçlara ulaşmak için karşılıklı fayda bir strateji olarak kullanılır (Wu ve Lu, 2012).

Dönüşümcü liderlik çalışmaları yazında genel olarak üç perspektiften ele alınmaktadır. Birincisi dönüşümcü liderliğin tanımlandığı, ölçümlenmeye çalışıldığı ve diğer liderlik tarzlarından zayıf ya da üstün yönlerinin belirlendiği çalışmalardır. İkincisi, aracı değişken olarak ele alındığı çalışmalardır. Üçüncüsü ise lider davranışları, çalışan memnuniyeti, moral ve performans ilişkilerinin değerlendirildiği performans odaklı çalışmalardır. Bu perspektiflerden yola çıkarak alan yazını dönüşümcü liderliği, karlılığı, örgütsel performansı, örgütsel bağlılığı ve lider – üye etkileşimi gibi sonuçları etkileyen etkili bir liderlik biçimi olarak kabul eder. Bu nedenle araştırmacılar dönüşümcü liderliğin dört boyutuna (idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi) işaret etmekte ve örgüt içinde inovatif çalışma davranışını teşvik edecek en uygun liderlik tarzı olduğu savunmaktadır (Muchiri vd., 2020). Dönüşümcü liderlik tarzı etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına göre inovatif çalışma davranışı üzerinde daha etkindir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların inovatif çalışma davranışlarının belirleyicisi olarak da görülmektedir (Choi vd., 2016; Li

vd., 2019). İnovatif çalışma davranışını arttırmaya yönelik de önemli bir itici güçtür (Chen vd., 2013).

Özetleyecek olursak dönüşümcü liderler, idealize edilmiş etki ve ilham verici motivasyon yoluyla örgüt içinde çalışanların inovatif çalışma davranışlarını geliştirmelerine olanak sağlarlar. Çalışanların varsayımlarını ve düşüncelerini sorgulayarak onları entelektüel düşünmek için harekete geçirirler. Entelektüel uyarım yoluyla liderler, yaratıcı fikirlerin üretilmesi ile sonuçlanan inovasyonun önemli bir bileşeni olan yaratıcılığı ortaya çıkarırlar. Sağlamış oldukları bireysel destek ve ilgiyle çalışanları birbirinden ayrı bireyler olarak görürler ve ihtiyaçlarına olumlu yönde cevap vermeye çalışırlar. Bu durum da çalışanları yaratıcı süreçlere dahil etmeye teşvik ederken aynı zamanda lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesini de olumlu yönde arttırmaktadır (Afsar vd., 2018; Bednall vd., 2018). Araştırmalarda bu varsayımı destekler nitelikte olup, dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Sanders ve Shipton, 2012; Afsar vd., 2014).

## 2.2| Lider-Üye Etkileşim Teorisi (Leader – Member Exchange - LMX)

Lider-Üye etkileşim teorisi (LMX) ilk olarak 1972 yılında Graen ve çalışma arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmalar ile yazında yer almaya başlamıştır. Teorik olarak temelleri ise rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Graen, 1976). Teori en genel çerçevede sosyal değişim teorisi perspektifinde liderler ve üyeler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecini kapsamlı bir biçimde ele almaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997). LMX, liderin her bir üye ile nasıl farklı değişim ilişkileri geliştirdiğini açıklamaktadır (Dansereau vd., 1975; Vecchio, 1985; Graen ve Scandura, 1987). Liderin örgüt içindeki üyelerle geliştirdiği ilişki türü ise grup-İçi ve grup-dışı olmak üzere farklılık göstermektedir. Grup-İçi ilişkiler yüksek kaliteli, grup-dışı ilişkiler ise düşük kaliteli ilişkiler olarak nitelendirilmektedir. LMX teorisine göre liderler, üyelerle düşük kaliteli LMX ilişkisinden yüksek kaliteli LMX ilişkisine göre değişen farklı etkileşim ilişkileri geliştirebilirler hatta bu ilişkiler zaman içinde de değişiklik gösterebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000). Düşük kaliteli LMX ilişkisinde liderler, resmi bir otorite uygular ve sıradan örgütsel faydalar elde ederler, karşılıklı bir fayda durumu esastır. Üyeler iş sözleşmesinin gerekliliklerine sıkı sıkıya bağlıdırlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli LMX

ilişkisinde ise lider üyelere daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, çalışanlara bireysel destek sağlamaktadır. LMX teorisi zaman zaman grup-içi ve grup-dışı ilişkileri yüksek ve düşük kaliteli ilişkiler olarak kategorize etmesi nedeniyle eleştirilmiştir (Northouse, 2004). Fakat LMX teorisi ve öncüsü olarak kabul edilen “Dikey İkili Bağlantı Modeli” lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesinin farklılaştığı yönünde tanımlayıcı teoriler olarak kabul görmektedir (Dansereau vd., 1975). Burada önemli olan husus farklılaşmanın adil ve işlevsel olarak mı yoksa adaletsiz ve işlevsiz olarak mı algılandığıdır (Van Breukelen vd., 2006).

Bu bağlamda lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin artması ya da azalması örgüt içindeki değişim ve dönüşüm sürecini doğrudan etkilemektedir. Etkileşim kalitesinin artması üyelerin inovatif çalışma davranış eğilimlerinin teşvik edilmesine elverişli bir ortam sağlamaktadır. Muchiri vd.'ne (2020) göre yüksek kaliteli LMX ilişkisinde çalışanlar daha fazla inovatif davranış eğilimi göstermektedirler. Graen ve Scandura'da (1987) benzer şekilde yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Chi-Tung Tsai'de (2006) benzer bir bakış açısı ile çalışanların lider üye etkileşimini yüksek algılamaları durumunda daha inovatif ve yaratıcı olacaklarını bu durumda da daha fazla inovatif çalışma davranışına yöneleceklerini vurgulamaktadır (Shunlong ve Weiming, 2012). Yazın LMX ile IWB arasında olumlu bir ilişkinin varlığını destekleyici nitelikte araştırma sonuçları sunmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Den Hartog, 2007; Atwater ve Carmeli, 2009; Schermuly vd., 2013). Veenendaal ve Bondarouk (2015) ise LMX'lerin IWB'yi nasıl etkileyebileceğinin önemine vurgu yaparak kapsamı genişletmek için daha fazla araştırma yapılmasını önermişlerdir.

### **2.3| İnovatif Çalışma Davranışı (Innovative Work Behaviour - IWB)**

İnovasyon, kasıtlı ve amaçlı bir süreçtir. Bir grup veya örgüt içindeki performansın iyileştirilmesi için fikirlerin, yöntemlerin, uygulamaların veya ürünlerin teşvik edilmesini ve gerçekleştirilmesini gerektirir (Janssen, 2000). İnovasyon, yenilik ve yaratıcılık süreçlerini kapsamaktadır. Yaratıcı süreç sonucu ortaya çıkan yeni fikirler ancak başarılı bir şekilde uygulandığı ve kar elde edildiği zaman inovasyona dönüşür (Kheng vd, 2013). Örgütler, artan rekabet ve değişen pazar koşullarında müşteri beklentilerinin de

farklılaşması nedeniyle ortaya çıkan zorluklar ve sorunlar karşısında hayatta kalabilmek için sürekli kendini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar bu nedenle de inovasyona geçmişte olduğundan daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Savelsbergh vd., 2012; Somech ve Khalaili, 2014). İnovasyona duyulan ihtiyaç örgütleri ürünler, hizmetler ve çalışma yöntemleri, süreçleri konusunda yeni fikirler geliştirmeye, benimsemeye ve uygulamaya, çalışanları da inovatif düşünmeye ve inovatif davranmaya yönlendirmektedir (Kanter, 1988; West ve Farr; 1990). Kanter (1988) ile Kessel vd. (2012) inovatif davranışı çalışanların geleneksel düşüncelerden kaçarak, yeni fikirler ürettikleri, gerektiğinde üstlerine ve statükoya meydan okudukları karmaşık, rutin olmayan bir davranış süreci olarak tanımlamışlardır. İnovatif davranış en genel ifade ile çalışanların yeni teknolojik süreçler, teknikler, ürünler, hizmetler ve çözümler noktasında fikir üretmek, teşvik etmek ve uygulamak için dâhil oldukları faaliyetlerden oluşan süreci kapsamaktadır (Janssen, 2000). Bu bağlamda yaratıcılık ve inovatif davranış birbiri ile ilişkili ancak birbirinden farklı kavramlar olarak ifade edilmiştir. İnovatif davranış, bir sonuç üretmeyi amaçlar. Yaratıcılık ise fikir üretme, problem tanımlama ve gerçekleştirme aşamaları için gereklidir (De Jong ve Den Hartog, 2010). İnovatif davranış, her aşamada farklı türde eylemlerin gerekli olduğu, problemi tanıma, fikir üretme, fikir geliştirme/destekleme ve fikri gerçekleştirme/uygulama olmak üzere dört aşamayı içermektedir (Scott ve Bruce, 1994). İlk aşama ortaya çıkan fırsatlar ve tehditler çerçevesinde sorunun tanımlanmasıdır. İkinci aşamada, ise yeni veya mevcut ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili fikir üretimini kapsar (Amabile, 1988). Fikir geliştirme, fikri destekleme olarak ifade edilen üçüncü aşamada bireyler bir fikir için destek aramaya ve koalisyon geliştirmeye yönelmektedir (Howell vd., 2005). Dördüncü ve son aşamada, geliştirilen fikirler, test edilerek ve gerekirse değiştirilerek uygulamaya konulur (Kanter, 1988).

İnovatif davranış süreci göz önüne alındığında çalışanların inovatif davranış becerilere ne derecede sahip olduğu kadar liderlerin ve/veya yöneticilerin çalışanların inovatif davranışları üzerindeki etkisi de oldukça önemlidir. Çünkü bu sürece tek başına ve doğrudan etki eden çalışanlar ve onların inovatif davranış eğilimleri değildir. Çalışanlar inovatif davranış eğilimi gösterebilirler bile liderleri tarafından desteklenmedikleri sürece inovatif davranışın tam anlamı ile gerçekleşmeyeceği konusunda yazında

farklı görüşler yer almaktadır. Tam da bu noktada liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzının önemine ve lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesine vurgu yapılmaktadır. Liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzı çalışanların inovatif davranışlarını etkilemektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların inovatif davranış eğilimlerini geliştirmek için gerekli olan problem çözme, performans değerlendirme ve motive etme gibi bir dizi özelliği kapsamaktadır (DeGrott, 2000).

Ayrıca araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ile inovatif çalışma davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Afsar vd., 2014, Pradhan vd., 2019).

#### 2.4| Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Lider-Üye Etkileşiminin İnovatif Çalışma Davranışına Etkisi

Küreselleşmenin ve dijitalleşmenin bir sonucu olarak, modern olarak nitelendirilen örgüt yapılarının tamamı neredeyse çok yönlü zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadır. Her geçen gün örgütlerin bir önceki günden daha yenilikçi olmaları gerekmektedir. Örgütlerin yoğun rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri, mücadele edebilmeleri ve büyüebilmeleri için inovatif çalışma davranışı esastır (Tierney vd., 1999; Jung vd., 2003). Modern örgüt yapılarında inovatif davranışın varlığı genel olarak etkili liderlik tarzına ve lider ile üye arasındaki yüksek düzeydeki etkileşim ilişkisine bağlıdır. Dönüşümcü liderler entelektüel olarak teşvik edilir ve inovatif çalışma ortamının oluşmasına olanak sağlarlar (Khan vd., 2012). Avolio ve Bass (2002) Tam kapsamlı liderlik teorisi kapsamında yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderliğin, çalışanlar arasında inovatif çalışma davranışına eğilimi arttırmada etkileşimci liderliğe göre daha etkili olduğunu sonucuna ulaşımlardır. Mevcut araştırmalar içinde en fazla dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı ilişkisine (Reuvers vd., 2008; Afsar vd. 2014) hemen ardından ise dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorisi arasındaki ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Den Hartog, 2007; Atwater ve Carmeli, 2009). Lider ve üye arasındaki ilişki durumunu düşük ve yüksek kaliteli olarak değerlendirilerek, lideri ile yüksek kalitede bir etkileşime sahip çalışanların daha fazla inovatif davranış eğilimi gösterdikleri yapılan çalışmalar ile de desteklenmiştir (Shunlong ve Weiming, 2012; Kheng vd., 2013; Taştan ve Davoudi, 2015; Wang vd., 2015). Deluga (1992), Howell ve Marendra (1999) olmak üzere

farklı araştırmacılar ise dönüşümcü liderliğin, lider üye etkileşiminde olumlu yönde etkilerini ele almıştır. Araştırma çerçevesinde Scopus, Web of Science, Emerald Insight, EBSCOhost, Google Scholar ve ULAKBİM olmak üzere sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan veri tabanlarında anahtar kelimeler, başlık ve özet kısımlarında TL, LMX ve IWB değişkenlere ilişkin belirlenen anahtar kelimeler taranmıştır. Tarama sonucu elde edilen çalışmalarda ise dip kaynak taramasına gidilmiştir. Değişkenler arası ikili ve üçlü ilişkileri inceleyen çalışmalar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Değişkenler Arası İkili ve Üçlü Kavramsal İlişkiler**

Dönüşümcü Lider + Lider - Üye Etkileşimi (n=13)	Dönüşümcü Lider + İnovatif Çalışma Davranışı (n=35)	Lider - Üye Etkileşimi + İnovatif Çalışma Davranışı (n=22)	Dönüşümcü Lider + Lider - Üye Etkileşimi + İnovatif Çalışma Davranışı (n=10)
Deluga (1992)	Reuvers vd. (2008)	Scott ve Bruce (1994)	Basu ve Green (1997)
Howell ve Marendra (1999)	Pieterse vd. (2010)	Chi-Tung Tsai (2006)	Turunç vd. (2010)
Vaishali ve Kumar (2003)	Majumdar ve Ray (2011)	Sanders vd. (2010)	Aryee vd. (2012)
Krishnan (2005)	Zhu ve Wang (2011)	Yuan ve Woodman (2010)	Shunlog ve Weiming (2012)
Wang vd. (2005)	Khan vd. (2012)	Agarwal vd. (2011)	Muchiri vd. (2020)
Anand vd. (2011)	Sanders ve Shipton (2012)	Kheng vd. (2013)	Yusoff vd. (2020)
Avcı ve Turunç (2012)	Sharifirad (2013)	Schermuly vd. (2013)	Purwanto vd. (2021)
Çetin vd. (2012)	Afsar vd. (2014)	Çelik vd. (2014)	Sharif vd. (2021)
Zacher vd. (2014)	Weng vd. (2015)	Taştan ve Davoudi (2015)	Sürücü vd. (2021)
Jyoti ve Bhau (2015)	Choi vd. (2016)	Dhar (2016)	Vermeulen vd. (2022)

Ayhün ve Celep (2019)	Feng vd. (2016)	Suhaimi ve Panatik (2016)	
Wong ve Berntzen (2019)	Çalışkan ve Arıkan (2017)	Alsughayir (2017)	
Hasib vd. (2020)	Ariyani ve Hidayati (2018)	Ng (2017)	
	Bednall vd. (2018)	Bibi ve Afsar (2018)	
	Tayal vd. (2018)	Javed vd. (2018)	
	Afsar ve Umrani (2019)	Nazir vd. (2020)	
	Afsar, Masood and Umrani (2019)	Bukhari ve Bhutto (2021)	
	Arslan ve Çakmak (2019)	Mete vd. (2021)	
	Bin Saeed vd. (2019)	Mulligan vd. (2021)	
	Li vd. (2019)	Zaman vd. (2021)	
	Phung vd. (2019)	Zuberi ve Khattak (2021)	
	Pradhan ve Jena (2019)	Sekerdil ve Güneş (2022)	
	Stanescu vd. (2019-2021)		
	Suhana vd. (2019)		
	Aydın ve Erkalıç (2020)		
	Abdullatif ve Jaleel (2021)		
	Grošelj vd. (2021)		
	Knezović ve Drkić (2021)		
	Sudibjo ve Prameswari (2021)		
	Messmann vd. (2021)		

	Tan vd. (2021)		
	Zhang vd. (2021)		
	Gün (2022)		
	Udin ve Shaikh (2022)		
	Örücü ve Zeybek (2022)		

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Değişkenler arası ikili ilişkiler düzeyinde dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı (TL ve IWB) 2008 yılı sonrasında alan yazında en fazla ilişkilendirilen iki değişkendir. Bunun temel nedeni ise dönüşümcü liderlik tarzının, takipçilerin veya çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini diğer liderlik tarzlarından daha fazla teşvik ettiği yönünde elde edilmiş araştırma bulgularıdır (Yammarino vd., 1993; Church ve Waclawski, 1998). TL ve IWB ilişkisine yönelik yapılmış olan araştırmaların sonuçları dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif çalışma davranışı eğilimlerini pozitif yönde etkilediği görüşünü desteklemektedir (Reuvers vd., 2008; Khan vd., 2012; Arslan ve Çakmak, 2019).

Alan yazında lider – üye etkileşimi, dönüşümcü liderliği takiben inovatif çalışma davranışı ile en fazla ilişkilendirilen teoridir. Scott ve Bruce'un (1994) lider-üye etkileşimi ve inovatif çalışma davranışı ilişkisinde inovatif davranışı ölçmeye yönelik yapmış olduğu öncü araştırmadan sonra LMX ve IWB ilişkisine verilen önemin artması, çalışma sayısında da belirgin düzeyde bir artışa neden olmuştur. Özellikle 2010 yılı sonrasında LMX ve IWB değişkenleri arası ikili ilişkilere yönelik çalışma sayısında artış görülmektedir. Liderlik tarzının tek başına inovatif çalışma davranışına etki ettiği görüşüne yönelik eleştiriler, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesine de odaklanmak gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Deluga (1992) ile Howell ve Meranda (1999) çalışmaları TL ve LMX ilişkisine yönelik yapılan öncü araştırmalardandır. Deluga (1992) dönüşümcü bir liderin üyelerini kişisel çıkarları aşmaya teşvik ederek, sosyal ilişkilere önem vererek lider ve üye arasındaki etkileşim sürecine odaklanması gerektiğini ileri sürmüştür. Dönüşümcü liderlerin, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerini mümkün kılan örgütsel bağlamları geliştirdiğine dair yazında destekleyici çalışmalar yer almaktadır (Avolio, 2005).

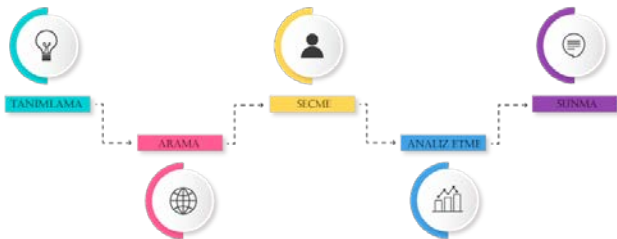
TL'nin davranışları, lider ve üye arasındaki ilişkilerin kalitesini ve gelişimini belirleyicidir (Wang vd., 2005). Spesifik olarak lider üyelerine bireysel ilgi gösterdiğinde, LMX ilişkileri güçlenmektedir. Bu tür üyeler, liderlerine karşı büyük bir sorumluluk duygusu hissederler ve genellikle liderlerini akıl hocası ya da koç olarak benimser (Lee, 2005). Liderler ise üyelerinin beklentilerinin ötesinde işle ilgili fayda ve örgütsel kaynaklar sağlarlar (Hunt, 2014). TL ve LMX arasındaki ilişki hem lider hem de üye arasındaki uzun süreli birliktelik ile güçlenir ve zaman içinde değişkenlik gösterebilir. Lider ile üye arasında daha uzun ilişki süresi, ilişkinin kalitesini de arttırmaktadır (Jyoti ve Bhau, 2015). Ayrıca üyelerin dönüştürücü davranışları nasıl algıladıkları ise LMX'in önemli bir yordayıcısıdır (Rahn vd., 2016). Değişkenler arası ikili ilişkilere yönelik yapılan pek çok araştırma sonucu üçüncü değişkeni destekleyici nitelikte sonuçlar, öneriler ve çıkarımlarda bulunmaktadır. Bu bağlamda değişkenler arası üçlü ilişkilere yönelik olarak Basu ve Green (1997) öncü çalışması temel alınarak ulusal ve uluslararası yazını kapsayan bir sistematik derleme yapılarak üçlü ilişkileri değerlendirilen genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

### 3 | SİSTEMATİK DERLEME

#### 3.1| Araştırma Metodolojisi

Bu çalışma sistematik bir yazın tarama araştırması olarak planlanmıştır. Alan yazını taraması Ocak 2022 – Ocak 2023 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Sistematik derleme belirli bir konuda yapılan araştırmaların detaylı ve geniş bir biçimde taranarak, belirlenen kriterler çerçevesinde bulguların sentezlendiği bilimsel inceleme yöntemidir ve tanımlama, arama, seçme, analiz etme ve sunma olmak üzere beş temel süreçten oluşmaktadır (Aslan, 2018).

#### Şekil 1: Sistematik Derleme Süreci



Sistematik derleme çalışmaları kavramsal çerçeveye ilişkin detaylı ve kapsamlı tarama sonuçlarının bir arada sunulduğu önemli bir kaynaktır. Genel olarak önceden tanımlanmış bir araştırma sorusunu cevaplamak için elde edilen tüm bilgileri bir araya

getirmeyi amaçlar. Tüm ilgili çalışmaları tanımlamaya, değerlendirmeye ve sentezlemeye çalışarak sistematik hatayı "bias" (yanlılığı) sınırlamayı amaçlayan bir dizi bilimsel yönteme yakından bağlı olan yazın incelemeleridir (Petticrew ve Roberts, 2006:9). Daha kapsamlı olması ve belirlenen araştırma sorusuna ilişkin yanıt ya da bir soruna çözüm oluşturmak üzere tercih edilmesinden dolayı geleneksel derlemeden farklılaşmaktadır.

Sistematik derleme çalışmaları başlangıç aşamasında sağlık bilimleri alanındaki kaynakların çok fazla olması ve karar verme süreçlerindeki zaman kısıtlılığı nedeniyle ön plana çıkmış olsa da zaman içerisinde yazına sağladığı katkı göz önüne alındığında sosyal ve eğitim bilimleri de dâhil olmak üzere pek çok farklı alanda yaygın bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır (Çınar, 2021; Yılmaz, 2021). Sistematik derlemenin avantajı araştırmacıların belirli bir araştırma konusuyla ilgili çalışma alanını araştırdığı ve değerlendirildiği şeffaf ve açık protokoller sağlamasıdır. Bu kapsamda işletme ve yönetim alanlarında da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Macpherson ve Holt, 2007; Deng, 2012; Tian vd., 2018; Yazında farklı alanlarda çok çeşitli sistematik derleme çalışmalarına rastlamak mümkündür. Uluslararası yazında sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının genellikle PRISMA kontrol listesine göre yapılması önerilmektedir (Karaçam, 2013). PRISMA kontrol listesi, sistematik derleme ve meta-analiz çalışmalarının tanımlama, seçme, değerlendirme temel süreçlerinin sentezi için hazırlanmış 27 maddeden oluşan raporlama kılavuzudur (Hür, 2021; Page vd., 2021).

#### 3.2 |Araştırma Tasarımı

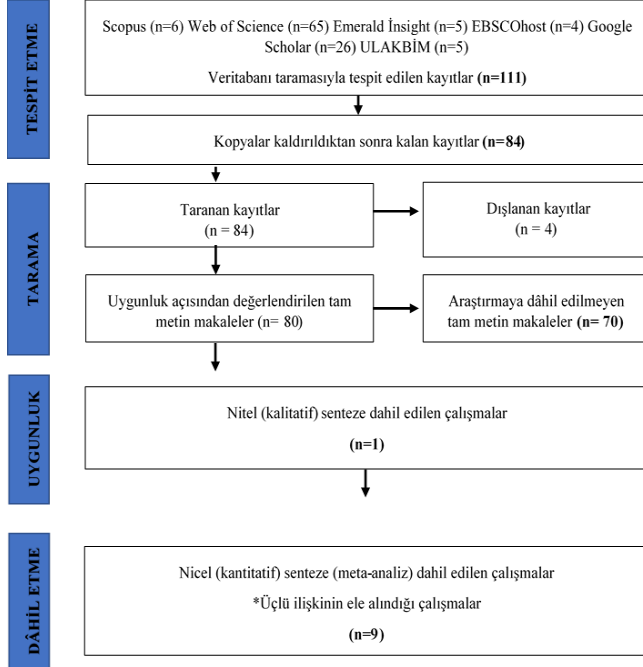
İlk aşamada detaylı kavramsal tanımlamalar yapılarak taramanın yapılacağı veri tabanları ve çalışma türü belirlenmiştir. Scopus, Web of Science, Emerald Insight, EBSCOhost, Google Scholar, ULAKBİM gibi sosyal bilimler alanında en yaygın tercih edilen veri tabanları kapsama dâhil edilerek makale çalışmaları ile sınırlandırılmıştır.

İkinci aşamada ilgili veri tabanları üzerinden belirlenen kriterler (başlık, özet ve anahtar kelimeler) doğrultusunda Türkçe ve İngilizce olmak üzere "innovative work behaviour, innovative work behavior, inovatif davranış, inovatif çalışma davranışı, yenilikçi davranış, yenilikçi çalışma davranışı" ve "transformational leader, TL, dönüştürücü lider, dönüştürücü lider" ve "leader member exchange, leader-member exchange, LMX, lider üye etkileşimi, lider-üye etkileşim teorisi" anahtar kelimeleri kullanılarak detaylı veri tabanı taraması yapılmıştır.

Üçüncü aşamada veri tabanları üzerinden elde edilen makale verileri toplanarak dâhil ve hariç tutma kriterlerine göre makaleler derlenmiştir. Üç değişkenin

bir arada ele alındığı makale çalışmaları araştırma kapsamına dâhil edilirken, sadece bir veya iki değişkenin yer aldığı çalışmalar, ikincil veriler ve kopyalar (duplikasyonlar) hariç tutulmuştur (Şekil – 2)

Şekil 2: PRISMA Akış Şeması



### 3.2 | Bulgular

Sistemik derleme çalışması ulusal ve uluslararası yazında birbiri ile bağlantılı ya da bağlantısız olarak farklı alanlara dağılmış bilgileri toplayıp, sentezleyerek araştırma konusu hakkında temel bir kaynak sağlamak üzere tasarlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak seçilmiş anahtar kelimeler kullanılarak belirlenen veri tabanları üzerinden sistemik bir yazın yapılmıştır. Yazın taraması sonucunda Scopus (n=6), Web of Science (n=65), Emerald Insight (n=5), EBSCOhost (n=4), Google Scholar (n=26), ULAKBİM (n=5) olmak üzere toplam 111 makaleye, kopyalar (duplikasyonlar) kaldırıldıktan sonra araştırma kapsamına dâhil toplam 80 makale çalışmasına ulaşılmıştır. Dönüşümcü Lider ile Lider - Üye Etkileşimi (n=13), Dönüşümcü Lider ile İnovatif Çalışma Davranışı (n=35), Lider - Üye Etkileşimi ile İnovatif Çalışma Davranışı (n=22) ikili ilişki Dönüşümcü Lider, Lider - Üye Etkileşimi ile İnovatif Çalışma Davranışı (n=10) üçlü ilişki olmak üzere 80 makale çalışması detaylı olarak incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda üçlü ilişkilerin ele alındığı sistemik derlemeye dâhil edilen çalışmalar: Basu ve Green (1997); Turunç vd. (2010); Aryee vd. (2012); Shunlog ve Weiming (2012); Muchiri vd. (2020); Yusoff vd. (2020); Purwanto vd. (2021); Sharif vd. (2021); Sürücü vd. (2021) ve Vermeulen vd. (2022) makaleleridir. Çalışmaların örneklem, ülke, sektör, ele alınan

değişkenler, kapsam ve kullanılan ölçek detaylarına ilişkin bulgular Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Üçlü İlişkiler

Yazar/ Yazarlar	Örneklem	Ülke	Sektör	Değişkenler	Kapsam/Kullanılan Ölçekler
Basu ve Green (1997)	n=283 (çalışan) 225 (ast) 58 (üst)	ABD	İmalat ABD Fortune 500	TL LMX IWB Bağlılık Özerklik Destekleme	Bass (1985) 28 Madde - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Graen vd. (1982) 5 Madde - Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Ettlie ve O'Keefe's (1982) İnovatif Davranış Ölçeği
Turunç vd. (2010)	n=120 (çalışan)	Türkiye	Finans	TL LMX IWB Koşullu Ödüllü Liderlik	Podsakoff vd. (1990-1996) 5 madde Dönüşümcü Lider Davranışları Ölçeği Graen vd. (1982) 5 Madde - Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Scott ve Bruce (1994) 6 Madde - İnovatif Davranış Ölçeği Podsakoff vd. (1990) ile MacKanzie vd. (2001) 4 Madde - Koşullu Ödüllü Liderlik Ölçeği
Aryee vd. (2012)	n = 200 (çalışan)	Çin	Telekomünikasyon	TL LMX IWB İşe Adanma İşin Anlamlılığı İş Sonuçlarının Sorumluluğu	Bass ve Avolio (2004) 20 madde - MLQ-5X (Kısa Form) Scandura ve Graen (1984) 7 Madde Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-7) Scott ve Bruce (1994) 6 madde - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği



				Görev Performansı	
Shunlog ve Weiming (2012)	n=251 (öğrenci ve çalışan)	Çin (Pearl River Delta)	Eğitim	TL LMX IWB	Li Chaoping ve Shi Kan's (2005) 96 Madde - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Wang Hui ve Niu Xiongying (2004) 12 Madde - Lider-üye Etkileşim Ölçeği Wu Jingji (1996), Scott ve Bruce (1994) 7 Madde - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği
Muchiri vd. (2020)	Kavramsal İnceleme			TL LMX IWB Çalışanların Adalet Algısı	*EBSCOhost Emerald, ProQuest, Science Direct SpringerLink
Yusoff vd. (2020)	n=352 (öğretmen)	Malezya	Eğitim	TL LMX IWB	Janssen (2000) 9 Madde - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği Liden and Maslyn (1998) 12 madde - Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Aracı (Bilinmiyor)
Purwan to vd. (2021)	n=110 (öğretim üyesi)	Endonezya	Eğitim	TL LMX IWB	Belirtilmemiş

				Örgütsel Vatan daşlık Örgüt Performansı (Üniversite)	
Sharif vd. (2021)	n=403 (çalışan)	Pakistan	Turizm 3* Oteller	TL LMX IWB Bilgi Paylaşım Davranışı Dile Getirme Davranışı	Carless vd. (2000) 7 Madde - Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Graen ve Uhl-Bien (1995) 7 Madde - Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Martins ve Terblanche (2003) 6 Madde - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği
Sürücü vd. (2021)	n=251 (çalışan)	Türkiye	Turizm 5* Oteller	TL LMX IWB	Bass ve Avolio (1995) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (MLQ) Liden and Maslyn (1998) 11 madde - Lider-Üye Etkileşim Ölçeği Janssen (2000) 9 Madde - İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği
Vermeulen vd. (2022)*	n=597 (öğretmen)	Hollanda	Eğitim	TL LMX IWB Öğrenme İklimi Sorgulama Zihin Alışkanlığı	Geijsel vd. (2009) Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Scandura ve Graen (1984) 7 Madde Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (LMX-7) De Jong ve Den Hartog (2007) 8 Madde İnovatif Çalışma Davranışı Ölçeği

**Kaynak:** Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yazında öncü yayın olarak görülen Basu ve Green (1997)'in çalışmaları Amerika Birleşik Devletleri'nde ABD Fortune 500 listesinde yer alan imalat işletmelerinde gerçekleştirilmiş olup araştırmanın

örneklemi yöneticilerden (58 kişi) ve çalışanlardan (225 kişi) olmak üzere 283 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma sonuçları LMX ile IWB arasında diğer değişkenlerden bağımsız (bağlılık, destekleme) olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın en çarpıcı bulgusu ise dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasındaki güçlü negatif yönlü ilişkidir. Bu bulgu dönüşümcü liderlik ile ilgili kavramsallaştırmadan ve beklentilerden farklı bir sonuç sunmaktadır (Burns, 1978; Bass, 1995). Ayrıca bu makale alan yazınında TL, LMX ve IWB olmak üzere üç değişken arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan öncü çalışma ve temel kaynak olarak kabul edilmektedir.

Turunç vd. (2010)'nin finans sektörü çalışanları (n=120) üzerinde gerçekleştirmiş oldukları makalede dönüşümcü ve koşullu ödüllendirici liderlik tarzlarının çalışanların inovatif davranışlarına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün belirlenmesine odaklanılmıştır. Sonuçlar dönüşümcü liderlik tarzı ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu aynı zamanda her iki değişkenin de çalışanların inovatif davranışlarını önemli ölçüde etkilediği göstermektedir. Fakat bu çalışmada dikkat çeken bir bulgu dönüşümcü liderlik tarzının çalışan inovatif davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığıdır.

Aryee vd., (2012) Çin'de bulunan bir telekomünikasyon şirketinin 200 çalışanı katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada, dönüşümcü liderlik, inovatif davranış, çalışan bağlılığı ve görev performansı ilişkisinde aracılık ve düzenleyicilik etkisi test edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre işe bağlılığın görev performansını olumlu yönde etkilediği, TL kapsamında geliştirilen yüksek kaliteli LMX ilişkisinde işe bağlılığın ve inovatif çalışma davranışı eğiliminin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca LMX'in IWB ve çalışan bağlılığı ilişkisine düzenleyici etkisi, TL ile IWB arasındaki ilişkiye de netlik kazandırmaktadır. İşe bağlılık ve IWB ilişkisinde düzenleyici olarak LMX incelenerek, dönüşümcü liderliğin sonuçları üzerindeki güçlü etkinin olduğu varsayımı ile araştırma kapsamı genişletilmiş ve TL yazınına önemli düzeyde katkı sağlanmıştır.

Shunlog ve Weiming (2012)'in Çin'in Pearl River Delta bölgesindeki öğrenciler ve çalışanlardan oluşan 251 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında TL, LMX ve IWB arasındaki üçlü ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın temel amacı dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde lider ile üye arasında etkileşim ilişkisinin etkisini keşfetmektir. Araştırma sonuçları LMX'in IWB'yi pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini bu etkinin ise LMX'in alt boyutlarından "katkı" ve "profesyonel saygı"dan kaynaklandığını göstermektedir. Ayrıca bulgular LMX'in TL ve IWB arasındaki ilişkiye de aracılık ettiğini göstermektedir.

Muchiri vd. (2020)'nin yapmış olduğu çalışma kavramsal bir inceleme olduğu için diğer dokuz çalışmadan farklıdır. Makale kapsamında dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi, inovatif çalışma davranışı ve çalışanların adalet algısı değişkenlerini EBSCOHost, Emerald, Proquest, Science Direct ve SpringerLink veri tabanları kullanılarak belirlenen anahtar kelimeler çerçevesinde sistematik olarak taranmıştır. Araştırma sonuçları TL ve LMX'in doğrudan IWB ile ilişkili olduğunu desteklemektedir. LMX'in ise TL ve IWB ilişkisine aracılık ettiği varsayımsal bir modele dayandırılmaktadır.

Yusoff vd. (2020)'nin Malezya'da 352 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları ile inovatif çalışma davranışları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları LMX alt boyutlarından sadakat ve profesyonel saygının inovatif çalışma davranışını olumlu yönde etkilediği, LMX'in ise TL ve IWB arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Purwanto vd. (2021)'nin yapmış oldukları çalışma kapsamında dönüşümcü liderlik, çalışma hayatı kalitesi, dijital dönüşüm, lider üye etkileşiminin, inovatif çalışma davranışı, örgütsel vatandaşlık ve üniversite performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Araştırmaya Banten'deki Üniversiteden 110 öğretim üyesi katılmıştır. Araştırma sonucu dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Araştırma kapsamında diğer değişkenler arası aracılık ilişkilerine odaklanılarak TL, LMX ve IWB değişkenleri arasında ise herhangi bir etkileşim ilişkisi test edilmemiştir.

Sharif vd., (2021) Pakistan'da bulunan üç yıldızlı 403 otel çalışanı katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında TL ve IWB ilişkisinde LMX, bilgi paylaşımı ve dile getirme davranışının aracılık rolü incelenmiştir. Sonuçlar LMX'in TL ve IWB aracındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

Sürücü vd., (2021)'nin Muğla'da beş yıldızlı otellerde çalışan 281 katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında konaklama sektöründe dönüşümcü liderliğin çalışanların inovatif davranışlarına etkisi ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçları çok yönlü ve etkileşimci bir bakış açısı ile inovatif çalışma davranışı konusunda daha kapsamlı bir değerlendirme sunarak, dönüşümcü liderlerin inovatif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde LMX'in aracılık ettiğini göstermektedir.

Vermeulen vd. (2022)'nin Hollanda'da 597 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik, lider-üye etkileşimi ve okul öğrenme ortamının inovatif çalışma davranışına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki etkisine ve lider-üye etkileşiminin aracı rolüne katkı sağlamaktadır. LMX ve IWB arasındaki ilişkiye okul öğrenme ortamı değişkeninin aracılık ettiğini, öğretmenlerin bilgiye ve öğrenmeye bakış açısının da IWB için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları sistematik olarak değerlendirildiğinde veriler eğitim, turizm, finans, telekomünikasyon olmak üzere farklı sektörlerden elde edilmiştir. Eğitim alanında (n=4) öğretmenler, turizm alanında (n=2) ise otel çalışanları ağırlıklı örnekleme oluşturmaktadır. 10 makale içinden Muchiri vd. (2020)'nin yapmış olduğu çalışma nitel teorik bir değerlendirmedir. Diğer dokuz çalışma ise nicel olarak tasarlanmış ABD (n=1), Çin (n=2), Malezya (n=1), Pakistan (n=1), Endonezya (n=1), Hollanda (n=1) ve Türkiye (n=2) olmak üzere yedi farklı ülke kapsamında yazında geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş ölçekler yoluyla test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkenini ölçmeye yönelik olarak Bass (1985), Bass ve Avolio (2004) ile Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilmiş dönüşümcü liderlik ölçüm araçları tercih edilmiştir. Lider ve üye etkileşimini ölçmeye yönelik Graen vd. (1982), Scandura ve Graen (1984), Graen ve Uhl-Bien (1995) ile Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçüm araçları kullanıştır. İnovatif çalışma davranışı ölçmeye yönelik ise ağırlıklı olarak Scott ve Bruce (1994) ile Janssen (2000) inovatif çalışma davranışı ölçüm aracı kullanılmıştır.

Yazından elde edilen bulgular ve araştırma sonuçları neticesinde LMX'in aracı değişken olarak ele alınmasının temel nedeninin önceki çalışmalarda eksiklik olarak görülen dönüşümcü liderlerin karakterine ve karizmasına odaklanılarak, tüm çalışanlara aynı/benzer şekilde davranacağı varsayımının yaygın olarak kabul görmesidir (Day ve Harrison, 2007; Javed vd., 2018; Sürücü vd., 2021). LMX teorisi ilişkiye dâhil edilerek bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır. Çünkü lider ve çalışan arasındaki ilişkinin ve etkileşimin boyutunun belirlenmesi dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasındaki ilişkinin daha sistematik bir şekilde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bu bağlamda bulgular makale çalışmasının amacını da destekler niteliktedir.

#### 4 | SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütler karmaşık zorlukların üstesinden gelebilmek için inovatif davranmaya her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymakta ve inovatif çalışma davranışına ise daha bağımlı hale gelmektedirler (Scott ve Bruce, 1994; Shalley, 1995; Janssen, 2005). Örgütlerin doğrudan

inovasyon çabaları ise çalışma ortamında çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, inovasyonun nasıl geliştirildiği ve çalışanların inovatif çalışma davranışı eğilimlerinin bu süreçle nasıl ilişkili olduğunu anlamak örgütler için kritik öneme sahiptir (Kanter 1988; West ve Farr 1990; Scott ve Bruce 1994). Çünkü inovasyon, örgütlerin artan müşteri beklentileri ile başa çıkmalarına, rekabet avantajı sağlamalarına, uzun vadede hayatta kalmaları ve sürdürülebilirlikleri açısından önemli bir araçtır (Messmann ve Mulder, 2012; Anderson ve diğ., 2014; Fay ve diğ., 2015). İnovatif çalışma davranışını ne ya da neler artırır? sorusundan yola çıkarak alan yazınında öncelikle dönüşümcü liderlik tarzından sonrasında ise lider ile üye arası etkileşimin kalitesinden bahsedilmiştir. Çünkü inovatif fikirlerin ortaya çıkmasında, üretilmesinde, gelişmesinde, desteklenmesinde ve uygulanmasında ise lider ve üyelere düşen sorumluluklar aynı düzeyde artmaktadır.

Teorisyenler dönüşümcü liderliğin örgütlerdeki inovatif davranış için ne kadar önemli olduğunu çokça tartışmışlardır (Bass, 1995; Jung vd., 2003; Eisenbeiss ve Boerner, 2010; Sanders ve Shipton, 2012). Geniş kapsamlı yazın taramasında dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı ilişkisine dair farklı önermeler olduğu dikkat çekmektedir. Eisenbeiss vd., (2008) dönüşümcü liderlik ve inovatif çalışma davranışı arasında pozitif yönde bir ilişkiden bahsederken, Jaussi ve Dionne (2003) negatif yönde bir ilişkinin varlığından, Kahai vd. (2003) ise herhangi bir ilişkinin var olmadığını ileri sürmüşlerdir. Eisenbeiss ve Boerner (2010) ise bu noktada lider ve üye etkileşiminin önemine vurgu yapmıştır. Araştırmacılar yüksek düzeyde dönüşümcü liderliğin inovatif çalışma davranışı ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar sunmaktadırlar (Jung ve Wickrama, 2008; Afsar vd., 2014).

Fark edilen bu gereklilik sonrasında yapılan araştırmalarda IWB, TL ve LMX ilişkisinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Özellikle dönüşümcü liderler, yüksek kalitede bir lider - üye etkileşim ilişkisi geliştirmeye özen göstermelidir. Çünkü yüksek kaliteli lider - üye etkileşimi örgüt içindeki çalışanların inovatif davranışlarının geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle liderler, üyeleriyle geliştirdikleri yüksek ve/veya düşük kaliteli etkileşim ilişkisine önem vermeli ve dikkat etmelidir. Yüksek kaliteli bir etkileşim ilişkisi oluşturmak için lider, çalışanlara rol model olmalı, çalışanlarını motive etmeli, kişisel çıkarlardan uzak durmalı, tutarlı davranışlar sergilemeli, katı ve zorlayıcı taleplerden kaçınmalıdır. Bunları yaparken de her üyeyi ayrı bir birey olarak kabul etmeli ve değerlendirmeli, gelişimine uygun bir ortam sağlamalıdır. Çünkü araştırmalarda göstermektedir ki çalışanların inovatif davranışlarının nasıl teşvik edileceğinin anahtarı liderin benimsemiş olduğu liderlik tarzında saklıdır. Örgütün inovasyonu ise

çalışanlara ve çalışanların inovatif davranış eğilimlerine bağlıdır. Çalışanların inovasyona karşı tutumları ve inovatif davranış eğilimleri örgütlerin gelişmesinde önemli bir rol oynamakta, yüksek kaliteli lider - üye etkileşimi ise çalışanların inovatif davranış eğilimlerini geliştirmektedir. Önceki araştırmaların en büyük eleştiri noktası dönüşümcü liderlerin karakterine ve karizmasına odaklanılarak liderin tüm çalışanlarına aynı/eşit/benzer şekilde davranacağı varsayımına dayanmasıdır. Ancak araştırmalar göstermiştir ki liderler, zaman baskısı ve kaynak yetersizliği gibi birçok nedenden dolayı çalışanlar ile farklı düzeyde ilişkiler kurabilmektedirler. Bu nedenle TL ve IWB arasındaki ilişkide mutlaka lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkisine de önem verilmelidir. Araştırma kapsamında yapılan sistematik derlemeye dâhil edilen 10 makaleye ilişkin bulgular değerlendirilmiş, TL ve IWB ile LMX ve IWB arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca TL ve IWB ilişkisine LMX'in aracılık ettiği 5 çalışma Shunlog ve Weiming (2012), Muchiri vd., (2020), Yusoff vd., (2020), Sharif vd., (2021) ve Sürücü vd., (2021) tarafından desteklenmiştir.

IWB odağında TL, LMX değişkenlerinin etkisi sorgulandığında değişkenler arası ikili ve üçlü ilişkileri araştıran alan yazının sistematik derlemesi yapılarak tartışıldığı bu çalışma ile ulaşılan sonuçların gelecekte yapılacak olan araştırmalar için başlangıç kaynağı niteliğinde ön bilgiler sunarak yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Akademisyenler açısından kavramsal ölçekte sistematik bir değerlendirme ile genel çerçeve çizen ve izleyen araştırmalar için bir temel oluşturması beklenen bu çalışma uygulayıcılar açısından da pratik çıkarımlar sunmaktadır. Alan yazında üç değişken arasındaki ilişkilere dikkat çekilmekle birlikte söz konusu ilişkileri araştıran görgül çalışmaların kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı üçlü ilişkiyi doğrularken, bir kısmı ise doğrulamamaktadır. Kapsama dâhil edilen 10 makale çalışmasından 5'inde üçlü ilişkinin varlığını destekleyen bulgular elde edilmesi üçlü ilişkiye yönelik olarak daha dikkatli bir inceleme yapılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Uygulamada ise inovatif çalışma davranışını geliştirilmesi için dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin, çalışanların inovatif çalışma eğilimlerini arttırdığı göz önüne alınarak örgütlerde ihtiyaçlar doğrultusunda dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen liderlerin istihdam edilmesine ağırlık verilebilir ya da mevcut liderlerin liderlik tarzları değerlendirilip, geliştirilebilir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının inovatif çalışma davranışını bireysel, grup ve örgüt düzeyinde nasıl etkilediğine odaklanılabilir. Liderler ve çalışanlar inovatif davranış eğilimlerini arttırmaya yönelik kapsamlı eğitim programları planlanabilir ve düzenlenebilir. Örgüt içinde lider ve üye arasındaki etkileşimi arttırmaya yönelik sosyal ilişkilere yönelik seminerler, toplantılar düzenlenebilir.

Çalışma kapsamında veriler sosyal bilimler yazınında yaygın olarak kullanılan veri tabanlarında yer alan dönüşümcü liderlik tarzı ve lider-üye etkileşiminin inovatif çalışma davranışına etkisinin belirlenmesi ile ilgili Ocak 2023'e kadar yayınlanmış makale çalışmaları ile sınırlandırılmıştır. Scopus (n=6), Web of Science (n=65), Emerald Insight (n=5), EBSCOhost (n=4), Google Scholar (n=26), ULAKBİM (n=5) olmak üzere belirlenen veri tabanları üzerinden anahtar kelimeler, başlık ve özet kriterleri ile sınırlandırılmış olması ve sadece üçlü ilişkiye yönelik makale çalışmalarını kapsamaması araştırmanın önemli kısıtlarındandır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar için bu araştırma kısıtlarına dikkat edilerek kapsamın genişletilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

Abdullatif, T. N. ve Jaleel, E. M. (2021). The Influence Of Transformational Leadership On Innovative Work Behavior Among Academicians In Iraq. *Humanitarian and Natural Sciences Journal*. 2(4): 480-491.

Afsar, B. ve Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*. 23(3):402-428.

Afsar, B., Badir, Y. F. ve Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management and Data Systems*. 114(8): 1270-1300.

Afsar, B., Masood, M. ve Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*. 48(5): 1186-1208.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*. 17(3): 208-230

Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi hospitality. *International Journal of Business and Management*. 12(6): 189-195.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 10: 123-167.

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C. ve Vidayarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Anderson, N., Potočník, K. ve Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*. 40(5): 1297-1333.
- Anthony, S. G. ve Antony, J. (2022). Academic Leadership and Lean Six Sigma: A Novel Approach to Systematic Literature Review Using Design of Experiments. *Lean Six Sigma in Higher Education Institutions*. 23-44.
- Ariyani, N. ve Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi*. 17(2):275-284.
- Arslan, F. ve Çakmak, A. F. (2019). Yiyecek-İçecek çalışanlarının yenilikçi iş davranışı ile ilişkisinde dönüşümcü lider ve demografik bazı değişkenlere göre farklılığının incelenmesi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*. 3(3):220-235.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. ve Hartnell, C.A. (2012). Transformational leadership, innovative behaviour, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*. 25(1):1-25.
- Aslan, A. (2018). Sistematik derleme ve meta-analizi. *Acta Medica Alanya*. 2(2):62-63.
- Atwater, L. ve Carmeli, A. (2009). LMX, feelings of energy, involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*. 20(3): 264-275.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü [The Impact of Transformational Leadership and Organizational Trust on Career Satisfaction: Mediating Role of Leader Member Exchange Quality]. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 45-55.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates
- Avolio, B. J., Waldman, D. ve Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the bottom line. *Group and Organization Management*. 13:59-80.
- Aydın, E. ve Erkılıç, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*. 2(2): 106-117.
- Ayhün, S. E. ve Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 14(2):133-152.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*. 13(3): 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18: 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*. 8(1):9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*. 12(1): 73-87.
- Basu, R., ve Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. 27(6):477-499.
- Bednall, T.C., Rafferty, A.E., Shipton, H., Sanders, K. ve Jackson, C.J. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need? *British Journal of Management*. 29(4): 796-816.
- Bibi, A. ve Afsar, B. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic

- motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations. Economics and Business*. 18(1):25-43.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A. ve Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomiska istraživanja*. 32(1): 254-281.
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C. ve Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the mediating role of LMX in transformational leadership: the differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25(6): 883-899.
- Bukhari, S. ve Bhutto, N. A. (2021). Role of Trust in Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior Relationship. *Indian Journal of Economics and Business*. 20(2):1175-1189.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.67-79.
- Chen, G., Farh, J., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z. ve Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*. 98(6)
- Chi-Tung Tsai (2006). Leader Member Exchange and Employee Innovative Behavior: The Mediation Effects of Organizational Justice and Moderation Effects of Organizational Characteristics. *Journal of Management*.
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. M. E. ve Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*. 45(3): 459-479.
- Church, A. H. ve Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71(2): 99-125.
- Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and LMX: a multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 21(5):487-511.
- Çalışkan, A. ve Arıkan, Ö. U. (2017). Sağlık sektörü çalışanlarında dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkisi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bu etkideki aracılık rolü üzerine bir araştırma, Mersin ili örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2): 17-38.
- Çelik, M. Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014). Lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyetinin yenilikçi davranışa etkisinde etğin düzenleyici rolüne yönelik deneysel bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(25): 491-508.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 1(1):7-36.
- Çınar, N. (2021). İyi Bir Sistemik Derleme Nasıl Yazılmalı? *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(2): 310-314.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. (1975). A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13: 46-70.
- Day, D. V., ve Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*. 17(4): 360-373.
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. 10(1): 41-64.
- De Jong, J.P.J. ve Den Hartog, D.N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*. 19(1): 23-36.
- DeGroot, T., Kiker, D.S. ve Cross, T.C. (2000) A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Can. J. Adm. Sci./Rev. Can. Des Sci. De L'administration*. 17: 356-372.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Deng, P. (2012). The internationalization of Chinese firms: a critical review and future research.

- International Journal of Management Reviews. 14(4):408-427.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*. 57: 139-148.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*. 11(3):618-634.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Eisenbeiß, S. A. ve Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management*. 19(4): 364-372.
- Eisenbeiss, S. A., D. van Knippenberg ve S. Boerner (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*. 93: 1438- 1446.
- Fay, D., Shipton, H., West, M. A. ve Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*. 24(2): 261-277.
- Feng, C., Huang, X. ve Zhang, L. (2016). A multilevel study of transformational leadership, dual organizational change and innovative behavior in groups. *Journal of Organizational Change Management*. 29(6):855-877.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp. 1201-- 1245). Chicago: Rand McNally
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*. 9: 175-208.
- Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*. 67(6):868.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. ve Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. 24(3): 677-706.
- Gün, G. (2022) Dönüşümcü Liderlik Yenilikçi İş Davranışı Grup Uyumu. *Ekev Akademi Dergisi*. (90): 225-246.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z. ve Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*. 11(11).
- House, J. S. (1977). The three faces of social psychology. *Sociometry*, 161-177.
- Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*. 84(5): 680-694
- Howell, J. M., Shea, C. M. ve Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*. 20(5):641-661.
- Howell, J.M. ve 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*. 78:891-902.
- Hunt, T. J. (2014). Leader-member exchange relationships in health information management. *Perspectives in health information management*. 11 (Online)
- Hür, G. (2021). PRISMA Kontrol Listesi 2020 Güncellemesi. *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi*. 6(4):603-605.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73(3): 287-302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*. 78(4): 573-579.

- Jaussi, K. S. ve S. D. Dionne (2003). Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*. 14: 475- 498.
- Javed, B., Khan, A. K. ve Quratulain, S. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. *The Journal of psychology*. 152(8): 594-612.
- Jung, D. I., C. Chow ve A. Wu (2003). The role of transformational leadership in enhancing organisational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*. 14: 525-544.
- Jung, H. S., Kim, Y. M. ve Kim, Y. M. (2003). Comparative study on the perceived risk and impulse purchase between internet shopping and TV home shopping. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. 2003:525-543.
- Jung, T. ve K. A. S. Wickrama (2008). An introduction to latent class growth analysis and growth mixture modeling. *Social and Personality Psychology Compass*. 2:302- 317.
- Jyoti, J. ve Bhau, S. (2015). Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India. *International Journal of Educational Management*. 30(6): 1123-1149
- Kahai, S. S., J. J. Sosik ve B. J. Avolio (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*. 14: 499- 524
- Kanter, R.M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*. 15(5): 509-523.
- Karaçam Z. (2013). Sistematik derleme metodolojisi: Sistematik derleme hazırlamak için bir rehber. *DEUHFED*. 6(1):26-33
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16(16): 443-465.
- Kessel, M., Kratzer, J. ve Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and innovation management*, 21(2): 147-157.
- Khan, M. J., Aslam, N., ve Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. 9(2):17-22.
- Kheng, Y. K., June, S. ve Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *AsianSocial Science*. 9(15): 47-59.
- Knezović, E., ve Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*. 43(2): 398-415.
- Krishnan V.R. (2005) Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10 (1): 14-21.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*. 12(4): 648-657.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and Organization Development Journal*. 26(8): 655-672.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. ve Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustainability*. 11(6):1106-1594
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1):43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. ve Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personal and Human Resources Management*. 15:47-119.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1):43-72.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. ve Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on



- personal initiative and performance. *Psicothema*. 30(1):89-96.
- Macpherson, A. ve Holt, R. (2007). Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. *Research Policy*. 36(2):172-192.
- Majumdar, B. ve Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 37(1): 140-148.
- Messmann, G. ve Mulder, R.H. (2012), Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*. 15(1): 43-59.
- Mete, E. S., Sökmen, A., ve Sökmen, A. (2021). The relationship between leader-member exchange, innovative work behaviour and career satisfaction: A research in hotel enterprises. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 9(2). 638-659.
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M. ve Pham, H. C. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: A conceptual review. *The Journal of Developing Areas*. 54(4): 33-40.
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P. ve Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: the effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*. 13(10): 1-18.
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M.A., Qun, W. ve Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. 24(4): 1354-1378
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*. 28(3): 385-417.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*/Peter Northouse, Western Michigan University. Seventh Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Odumeru, J. A. ve Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*. 2(2):355.
- Örücü, E. ve Zeybek, F. (2022). Dönüşümcü Liderlik İle İnovatif Davranış Eğilimleri Arasındaki İlişki: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21(45): 962-981.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... ve Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*. 2021:372 (71):1-9.
- Petticrew, M. ve Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley and Sons.
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I. ve Chandran, D. (2019). How knowledge sharing leads to innovative work behaviour: A moderating role of transformational leadership. *Journal of Systems and Information Technology*. 21(3): 277-303.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. ve Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. 31(4):609-623
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*. 1(2): 107-142.
- Pradhan, S. ve Jena, L.K. (2019). Does Meaningful Work Explains the Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour? *Vikalpa*. 44(1): 30-40.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Organizational Citizenship Behaviour, Innovative Work Behaviour, Quality Work Life, Digital Transformation and Leader Member Exchange on Universities Performance* (December 17, 2021). *LINGUISTICA ANTVERPIENSIA*. 2:2908-2932.
- Rahn, D. L., Jawahar, I. M., Scrimshire, A. J. ve Stone, T. (2016). Are leaders defined by followers? Role of follower's ILT and the mediating influence of LMX on follower outcomes. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 3(1): 43-69.

- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J. ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*. 17(3): 227-244.
- Sanders, K. ve Shipton, H. (2012). The relationship between transformational leadership and innovative behaviour in a healthcare context: a team learning versus a cohesion perspective. *European Journal of International Management*. 6(1): 83-100.
- Savelsbergh, C., Gevers, J. M., Van der Heijden, B. I. ve Poell, R. F. (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Group and organization management*. 37(1): 67-100.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*. 69(3): 428.
- Schermuly, C.C., Meyer, B. ve Dämmer, L. (2013). Leader-member exchange and innovative behaviour. *Journal of Personnel Psychology*. 12(3): 132-142.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinates of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37(3): 580- 607.
- Sekerdil, R. ve Gunes, E. A Research On The Role Of Leader Member Exchange In The Relationship Of Employee Voice And Innovative Work Behavior. *Journal Of Management Marketing And Logistics*. 9(1):1-15.
- Shalley, C. E. (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*. 38(2): 483-503.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K. ve Lodhi, R. N. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2059-5891
- Sharifirad, M. S. (2013). Transformational leadership, innovative work behavior, and employee well-being. *Global Business Perspectives*. 1:198-225.
- Shunlong, X., ve Weiming, Z. (2012). The relationships between transformational leadership, lmx, and employee innovative behavior. *Journal of Applied Business and Economics*. 13(5):87-96.
- Somech, A. ve Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group and Organization Management*. 39(3), 274-299.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R.C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*. 22: 522-552.
- Stanescu, D. F., Zbucea, A. ve Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. 50(5): 1041-1057.
- Sudibjo, N. ve Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*. 7(6):07334.
- Suhaimi, I. W. ve Panatik, S. A. (2016). A literature review on relationship between leader-member exchange and innovative work behaviour. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 1(2): 32-41.
- Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S. ve Mas'ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*. 8(6):15-25.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. ve Şeşen, H. (2021). The influence of transformational leadership on employees' innovative behaviour in the hospitality industry: The mediating role of leader member exchange. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 69(1): 19-31.
- Tan, A. B., Van Dun, D. H. ve Wilderom, C. P. (2021). Innovative work behavior in Singapore evoked by transformational leaders through innovation support and readiness. *Creativity and innovation management*. 30(4): 697-712.
- Taştan, S. B. ve Davoudi, S. M. M. (2015). An examination of the relationship between leader-member exchange and innovative work behavior with the moderating role of trust in leader: A study in the

- Turkish context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 181: 23-32.
- Tayal, R., Upadhyay, R. K. ve Singh, R. (2022). Transformational leadership: An antecedent for organizational effectiveness in Indian banks. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 52(5): 718-739.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., ve Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*. 56(5):1088-1107.
- Tierney, P., Farmer, S.M., ve Graen, G.B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Pers. Psychol*. 52: 591-620.
- Turunç, Ö. Çelik M., A.Tabak. ve M.Kabak. (2010) The Impact of Transformational Leadership Contingent Reward Leadership Styles Innovative Behaviour: Mediating Role Of Leader Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies*. 2(1):69-79.
- Udin, U. ve Shaikh, M. (2022). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: Testing the Mediating Role of Knowledge Sharing and Work Passion. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*. 13(1):146-160.
- Vaishali, DKK ve Kumar, M. P. (2003). Transformational and Transactional Leadership Styles as Predictors of LMX: A Path Analytic Assessment of Organizational Commitment Leading to Job Burnout. *Abhigyan*. 21(3):9-19.
- Van Breukelen, W., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*. 2(3):295-316.
- Vecchio, R. P. (1985). Predicting employee turnover from leader-member exchange: A failure to replicate. *Academy of Management Journal*. 28(2): 478-485.
- Veenendaal, A. ve Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management Revue*. 26(2): 138-160.
- Vermeulen, M., Kreijns, K. ve Evers, A. T. (2022). Transformational leadership, leader-member exchange and school learning climate: Impact on teachers' innovative behaviour in the Netherlands. *Educational Management Administration and Leadership*. 50(3): 491-510.
- Waglay, M., Becker, J. R. ve Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A LMX perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*. 46: 1-12.
- Wang, H.; Law, K.S.; Hackett, R.D.; Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 48(3): 420-432.
- Wehrich, H., Cannice, M.V. ve Koontz, H. (2008) *Management* (12th ed.). New Delhi: Mc Graw Hill.
- Weng, R. H., Huang, C. Y., Chen, L. M. ve Chang, L. Y. (2015). Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*. 23(4): 427-439.
- West, M. ve Farr, F. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological&organizational strategies*. NY: John Wiley and Sons.
- Wong, S. I. ve Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*. 92: 381-392.
- Wu, J. ve Lu, Q. (2012). On the relationship of leadership behavior, team cohesion and team innovation performance. In *Management of Technology (ISMOT), International Symposium on* (pp. 33-37). IEEE.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*. 4(1): 81-102.
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(2): 1457-1490.
- Yuan, F. ve Woodman, R. W. (2010). *Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance*

And Image Outcome Expectations. *The Academy Of Management Journal*. 53(2): 323–342.

Yusoff, A. M., Kumar, N. ve Harun, N. H. (2020). The Mediating Role of Leader-member Exchange on the Relationship between Perceived Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*.

Zacher, H. ve Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87(4): 813–820.

Zaman, Q., Qureshi, F. A. ve Butt, M. (2020). Mediating effect of perceived organizational support on the relationship between leader-member exchange and the innovation work behavior of nursing employees: a social exchange perspective. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*. 2(1): 67-76.

Zhang, Q., Abdullah, A., Hossan, D. ve Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*. 11(4): 1267-1276.

Zhu, Y. ve Wang, Y. (2011). The relationship between entrepreneur psychological capital and employee's innovative behavior: The strategic role of transformational leadership and knowledge sharing. *Advanced Materials Research*. 282–283:691–696.

Zuberi, M. A. ve Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*. 13(5): 664-683.

Yükçü, S., Atağan, G. (2020). Some Actual Cases In Fraud, *International Review of Economics and Management Journal*, 8(1), 57-76.

Zotzmann, Y., van der Linden, D., Wyrwa, K. (2019). The Relation Between Country Differences, Cultural Values, Personality Dimensions, And Error Orientation: An Approach Across Three Continents–Asia, Europe, And North America, *Safety Science*, 120, 185-193.