

## ***DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN YENİLİĞİ DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA***

**Arş.Grv.Yasemin ŞEN  
Arş.Grv. M. Murat YAŞLIOĞLU**

**İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,  
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı**

### **ÖZET**

Rekabet ve sürdürülebilir rekabet avantajının bu derece önemli olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin koşulları kendi lehlerine çevirmek için en büyük silahları yenilik olarak söylenebilir. Gerek süreçlerde, gerekse ürünün kendisinde yapılan yenilik elbette ki yerinde yapıldığı takdirde rekabet avantajına çevrilebilecek potansiyeli her zaman taşır. Fakat yenilik, ancak yenilikçi bir ortamda gerçekleşebilir, elbette ki yenilikçi ortamı çalışanlara hissettirebilme işinin büyük kısmını lider yüklenmelidir. Yeniliği destekleyici iklim yenilik, performans, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi kavramlarla da yakından ilgili olduğundan örgüt için bu derece önemli olan bu ortamın sağlanmasında liderin davranışlarının rolü açıktır. Dönüşümcü lider; günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Araştırmacılara göre örgüt ikliminin oluşum sürecinde dönüşümcü liderin rolü çok büyüktür. Çünkü dönüşümcü liderler yapı, teknoloji gibi sadece örgütün somut kısmını oluşturmakla kalmaz aynı zamanda örgüt kültürünün de oluşturulmasında etkili olurlar. Örgüt üzerindeki etkisi dolayısıyla, liderlik yaklaşımlarının belki de günümüze en uygun olanı olan dönüşümcü liderliğin, çalışanların yenilikçi ortam algısı üzerinde etkili olduğu varsayımı araştırmamızın temelini oluşturmaktadır. Bu varsayım çerçevesinde, araştırmamızın temel amacı dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışmaktır. Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan kişilere posta yoluyla gönderilen ve demografik sorular hariç tümü Likert tipi ölçekten oluşan anketlerin tamamından cevap alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar varsayımımızı destekler niteliktedir. Anlamli sonuç veren regresyon analizi sonuçlarına dayanarak; dönüştürücü liderin davranışları sayesinde çalışanlar liderin örgüt için yeni fırsatlar araştırdığını, değişim odaklı olduğunu görmekte ve dolayısıyla bu durum çalışanların örgüt içerisinde yenilikçi bir iklim algılamasına neden olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar sözcükler:** Dönüştürücü Liderlik, Yeniliği Destekleyici İklim, Liderlik, Yenilik

## **ABSTRACT**

Innovation is an ultimate weapon for contemporary companies which are struggling to overcome fierce rivalry of market environment. Innovation, either for processes or products, if done relevantly, will end up with sustainable competitive advantage for the company. However, innovation may solely occur in an innovative environment, and this job strictly belongs and dependent to the leader. Since the concepts of support for innovation, performance, job satisfaction, and organizational commitment are strictly related to the leadership, the role of the leader in creating such environment cannot be ignored. Transformational leader can be described as the person whom affects and alter his/her followers' behaviors, attitudes and values towards the corporate vision, throughout the rapidly changing environment. Change, innovation and entrepreneurship are the crucial bases of transformational leadership. According to many researchers, the role of leader in the formation of corporate climate and therefore corporate culture is undeniable. Thus, the relationship between transformational leadership, which is maybe the most suitable type for contemporary business, and innovative climate perception of employees puts forth the main assumption of our research. Within this context, the main purpose of our research is to test the existence of the effect of transformational leadership over employees' perception of innovative climate. Data used in the research process is obtained by surveys using Likert type scales which were posted to recipients by regular mail.

The results of the research support our main assumption. According to the regression results the valid effect of transformational leadership on innovative corporate climate can be interpreted as the leaders' positive effect on corporate climate, in which new opportunities are sought. Hence, the perception of the employees is collinear.

**Keywords:** Transformational Leadership, Support for Innovation, leadership, Innovation

## GİRİŞ

Sürekli değişen çevresel koşullar içerisinde faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişim kaçınılmaz bir unsur haline gelmiştir. Değişim, işletmeler için belirsizlik ve risk ile birlikte çeşitli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Yenilik ise bu değişim yeteneğinin temelinde yer alan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak örgütlerde yenilik sadece alınmış bir karar olarak kalmamalı, bu karar çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanabilecekleri, rahat, yeniliği destekleyici bir ortam sağlanması ile desteklenmelidir ( Ahmed, 1998:31). Yeniliği destekleyici iklim yenilik, performans, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi kavramlarla da yakından ilgilidir ( Boyce, 2002:8, Hosseini v.d., 2003: 154) ve örgüt için bu derece önemli olan bu ortamın sağlanmasında liderin davranışlarının rolü açıktır. Bu noktada, çalışanların bireysel anlamda gelişimini destekleyen, yenilikçi düşünceleri teşvik eden ve örgüt için sürekli yeni fırsatlar araştıran bir lider olarak dönüşümcü lider karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda dönüşümcü liderin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

## 1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı 1970’li yıllara dayanmaktadır. Bu kavram ilk olarak bir siyaset bilimci olan James McGregor Burns tarafından kullanılmıştır (Conger,1999:148). Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” isimli kitabında liderlik teorisine farklı bir bakış açısı getirmiştir (Silver,1990:32). Liderliği, hem takipçiyi hem de lideri değiştiren bir süreç olarak tanımlayan Burns, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin farkını ortaya koymuştur ( Kent v.d., 2001: 222).

Etkileşimci lider, takipçilerinin işten ne beklediğini fark ederek, beklenen performans sonuçlarına ulaşmaları için onların ne yapmaları gerektiğini anlamalarını sağlamakta ve mümkün olduğu kadarıyla takipçilerine istedikleri ödülleri vererek, onları istenilen davranışa yönlendirmektedir (Silver,1990:32). Diğer bir ifadeyle, etkileşimci liderlik, takipçilerin kişisel çıkarları yönünde motive edildiği bir süreçtir (Yukl,1989:271). Buna karşın dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini daha yüksek ideallere ve kişisel çıkarların ötesinde ortak değerlere ulaşmayı isteme yönünde motive ettiği bir süreci ifade etmektedir (Hinkin ve Tracey, 1999:106). Bu süreçte lider takipçileriyle dinamik bir ilişki içerisinde ve bu durum her iki tarafın gelişimi ile sonuçlanmaktadır (Krishnan,2001:126).

Burns'ün kuramsal temelini oluşturduğu bu liderlik sınıflaması daha sonraları Bass tarafından ele alınmıştır. Bass 1985 yılında yazmış olduğu “Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eseri ile Burns'ün liderlik modelini geliştirmiş ve yaptığı çalışma ile konuyu tüm örgütsel alanlarda uygulanabilir hale getirmiştir (Çalıkoğlu,2003:22). Bass 1985 yılında yapmış olduğu bu çalışma ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutlarını belirlemeye çalışmış ve “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”ni (MLQ) geliştirmiştir (Politis,2002:189). Yapılan analizler neticesinde dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlar; karizmatik liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olarak, etkileşimci liderlik davranışları ise koşullu ödül ve istisnalarla yönetim şeklinde belirlenmiştir (Bass,1985:32).

Dönüşümcü liderliğin temelini, takipçilerin kendilerinden beklenenin ötesinde bir performans göstermeleri yönünde motive edilmeleri oluşturmaktadır (Conger,1999:148). Bu durum liderin dönüşümü sağlaması, yani takipçilerinin tutum, değer ve inançlarını örgütsel değerlerle uyumlaştırması sonucu oluşmaktadır (Charbonneau, 2004: 565 ). Takipçiler lidere güven ve saygı duymakta, bunun sonucunda da üstün performans göstermektedirler. Çünkü takipçiler ödüllendirilecekleri beklentisi ile değil, değerleri ile uyumlu olduğu için görevlerini yerine getirmektedirler (McKenzie v.d. ,2001:116).

Dönüşümcü liderlik konusunda önemli yeri olan bir diğer çalışma ise Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Podsakoff ve arkadaşları 1990 yılında geliştirmiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI)” ile dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışları, ortak vizyon oluşturma, uygun rol modeli sunma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyut altında toplamışlardır( Podsakoff v.d, 1996:267–268).

Ortak vizyon oluşturma davranışı dönüşümcü liderin uzun vadeli hedefler belirlemesi ve bunu takipçilerine açık ve net bir şekilde ifade etmesi temeline dayanmaktadır (McKenzie v.d., 2001:119). Dönüşümcü lider ortak vizyon oluşturma sürecinde kişilerin değerlerini, hedeflerini ve arzularını örgütün hedefleri ve değerleri doğrultusunda değiştirerek, bu vizyonun herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar vizyonu kendi değerleriyle uyumlu olduğu için gerçekleştirmeyi istemekte ve çalışanların işletme için belirlenmiş olan vizyona bağlılıkları artmaktadır (Spreitzer v.d., 2005:214).

Dönüşümcü lider kendi benimsediği değerlere ve örgüt hedeflerine uygun hareketleriyle takipçilerine örnek olarak uygun rol modeli sunma davranışını sergilemektedir (McKenzie v.d., 2001:119). Rol modeli sunma davranışı vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli çaba,

fedakârlık ve bağlılık konusunda liderin bireysel olarak bir örnek, bir model oluşturmasını ifade etmektedir (Castro, 1998:38 ).

Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme davranışı liderin takipçiler arasındaki işbirliğini arttırma ve onların kendi kişisel hedefleri ve arzularından vazgeçme pahasına da olsa ortak bir hedef doğrultusunda çalışmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (McKenzie v.d., 2001:119). Bu davranış biçimi ile dönüşümcü lider, çalışanlar arasındaki ekip ruhunu canlandırarak onları örgütsel hedefler doğrultusunda tek vücut haline getirmektedir (Podsakoff v.d., 1996:267).

Dönüşümcü liderin yüksek performans beklentileri davranışı takipçilerinden mükemmellik, kalite ve/veya yüksek performans beklediğini gösteren davranışlarını ifade etmektedir (McKenzie v.d., 2001:119). Lider böylelikle çalışanlarına güvendiğini göstererek onların daha yüksek düzeyde bir performans sergilemelerini sağlamaktadır.

Bireysel destek liderin takipçilerine saygı göstermesini, onların kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak hareket etmesini, zihinsel teşvik davranışı ise liderin takipçilerin işleriyle ilgili varsayımlarını tekrar gözden geçirmelerini ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmalarını sağlamaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir (McKenzie v.d., 2001:119, Bass, 1990:22). Zihinsel teşvik davranışı ile lider takipçilerini daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde cesaretlendirmektedir (Bass, 1999:11)

Yukarıda ifade ettiğimiz dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların yeniliği destekleyici bir iklim algılamaları açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde yeniliği destekleyici örgüt ikliminden ve dönüşümcü liderlik ile yeniliği destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkilerden söz edilecektir.

## **2. YENİLİĞİ DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ**

Yeniliği destekleyici örgüt ikliminden söz etmeden önce örgüt iklimi ve yenilik kavramlarını tanımlamakta yarar vardır. Örgütlerde iklim ( climate) kavramı, liderlik tarzının sosyal iklimi oluşturduğunu öne süren Kurt Lewin tarafından “sosyal iklim” anlamında kullanılmış ve aynı kavram Douglas Mc. Gregor tarafından “örgüt iklimi” olarak ifade edilmiştir (Ahmed, 1998:31 ). Bireysel düzeyde düşünöldüğünde ise iklim, James, James ve Ashe tarafından 1990 yılında “psikolojik iklim” olarak tanımlanan ve bireylerin örgüt ortamı ile ilgili yorumlamalarını ifade eden bir kavram olarak karşımıza

çıkılmaktadır ( Scott ve Bruce, 1994:582 ). Yenilik ise, Kanter'in tanımıyla yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ya da hizmetlerin ortaya konulması, kabul edilmesi, uygulanması olarak tanımlanmaktadır ( Çavuş, 2006:103) ve günümüz işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaları için vazgeçilmez bir unsurdur. Ancak, stratejik anlamda güçlü olabilmek için yeniliği gerçekleştirmek kadar yeniliğin sürekliliğini de sağlamak gerekmektedir. Bu da organizasyonlarda yeniliği destekleyici bir örgüt iklimine sahip olmayı gerektirmektedir. Hem örgütsel düzeyde, hem daha alt birimler düzeyinde yapılan araştırmalar örgüt ikliminin yenilik üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır ( Scott ve Bruce, 1994:582 ). Bu nedenle, çalışanların yenilikle sonuçlanabilecek yaratıcı fikirlerini ortaya koyabilmeleri açısından yeniliği destekleyici örgüt iklimine yönelik algıları büyük önem taşımaktadır.

Organizasyon içerisinde bulunan üyeler, örgütün uygulamaları, prosedürleri, benimsediği ödül sistemi ve işletmenin günlük işleyiş biçiminin göstergeleri aracılığıyla çalıştıkları kurumun örgüt iklimini algılamakta ve anlamaktadırlar ( Ahmed, 1998:31 ). Çalışanların yenilikçi bir atmosfer algılamaları için de yüksek düzeyde bağlılık, açık iletişim ve fikirlerin özgürce söylenebildiği bir ortam gerekmektedir. Bunun yanı sıra risk alma, değişim isteği ve uzun vadeye odaklanma gibi iç girişimcilik faktörlerini ödüllendiren bir ödül sisteminin benimsenmiş olması da yine yenilikçi bir işletmede olması beklenen örgüt iklimi özelliklerindedir (Montes v.d., 2004:169 ). Bu tür işletmelerde yeni fikirler teşvik edilirken, bu yeni fikirlerin uygulamaya konulabilmesi için gerekli destek sağlanmaktadır. Gerek çalışanlara yaratıcı fikirlerini oluşturabilecekleri zamanı tanımak, gerekse bu fikirlerin somutlaştırılması için ihtiyaç duyulacak maddi desteği sunmak, yenilikçi bir atmosferin gereklerindedir ( Scott ve Bruce, 1994:593 ). Bir işletmede böyle bir ortamı sağlamak ise öncelikle yönetimin elindedir.

Çalışanların yenilikçi ortam algısı, yeniliğe katkıda bulunmakla birlikte ( Scott ve Bruce, 1994:598 ) örgüte bağlılık, iş tatmini ve düşük iş gücü devri gibi örgütsel sonuçlar açısından da önem taşımaktadır ( Dolden, 2001:57; Ceylan v.d., 2005:40 ). Bu nedenle yeniliği destekleyici örgüt ikliminin oluşumunu sağlayacak liderlik unsuru da üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak görülmektedir. Çalışmamızın bir sonraki bölümünde, dönüşümcü liderlik ve yeniliği destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkiler geçmişte yapılmış çalışmalar doğrultusunda incelenecektir.

### **3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YENİLİĞİ DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT İKLİMİ**

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve yeniliği destekleyici örgüt iklimi arasındaki ilişkiler, bu konuda yapılmış çeşitli çalışmalar incelenerek belirlenmeye çalışılacaktır. İlgili yazın

incelendiğinde, dönüşümcü liderlik ve yeniliği destekleyici iklim kavramlarının başka kavramlarla ilişkilerini açıklayan çalışmalar olmakla birlikte, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen araştırmaların pek fazla olmadığı görülmüştür (Colbert v.d, 2008:81-96, Hardy v.d, 2010:20-32, Peterson v.d., 2009:348-368, Isaksen, 2009:169-188). Bu nedenle, aşağıda sözünü ettiğimiz çalışmalar, araştırmamızda benimsemiş olduğumuz dönüşümcü liderlik davranışları ve yeniliği destekleyici örgüt iklimi tanımları doğrultusunda incelenmiş ve bu tanımların çalışmalarda ifade edilen kavramlar ile örtüştüğü noktalar tespit edilerek yorumlanmıştır.

1994 yılında Scott ve Bruce tarafından yapılan bir çalışmada yenilikçi davranışı etkileyen unsurlar incelenmiş, bu unsurlardan biri olan lider-üye etkileşiminin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisi de araştırılmıştır ( Scott ve Bruce, 1994: 580 ). Dönüşümcü liderlik sürecinde, liderin takipçileri ile olan ilişkileri, onların bu dönüşüm sürecine katılmaları ve örgüt vizyonu doğrultusunda hareket etmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Berber,2000:38). Bu nedenle lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılmış bir çalışma dönüşümcü liderlik ile de yakından ilgilidir.

Büyük bir Amerikan endüstrisi işletmesinin araştırma ve geliştirme merkezinde yer alan 172 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, lider-üye etkileşimi Graen v.d. tarafından geliştirilmiş olan 14 ifadelik bir ölçek ile, yeniliği destekleyici örgüt iklimi ise Siegel ve Kaemmerer tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin revize edilmiş şekliyle ölçülmüştür ( Scott ve Bruce, 1994: 589-591 ). Araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi kalitesinin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmüştür (Scott ve Bruce, 1994: 598 ). Burada lider-üye etkileşiminin kalitesi, liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve desteğin, sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider, çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak ve onlarla bireysel düzeyde ilgilenmektedir ( Liden ve Graen, 1980:451,452 ). Bu nedenle lider-üye etkileşimi çerçevesinde liderin sergilemiş olduğu bu davranışlar ile dönüşümcü liderin bireysel destek davranışı benzerlik göstermektedir. Çünkü dönüşümcü lider de bireysel destek davranışı ile çalışanların bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte ve onlara kişisel anlamda destek sağlamaktadır. Bu durumda yukarıda sözü edilen benzerlikten hareketle, araştırma sonucu doğrultusunda dönüşümcü liderin bireysel destek davranışının yenilikçi örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

1999 yılında Ekvall ve Ryhammar tarafından yapılan bir çalışmada ise, yaratıcı iklimi etkileyen etmenler ve sonuçları araştırılmıştır. Bir İsveç üniversitesinde çalışan 130

öğretim üyesi üzerinde yapılan bu araştırmada değişim/gelişim odaklı liderlik tarzı ile ilişki odaklı liderlik tarzının yaratıcı örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu sonucuna varılmıştır ( Ekvall ve Rayhammar, 1999: 307 ).

Bu çalışmada örgüt iklimi, örgüt içerisinde hâkim olan psikolojik koşullar olarak tanımlanmıştır. Yaratıcı örgüt iklimi ise; örgüt üyelerinin zorlayıcı ( challenging ) hedeflerle teşvik edildiği, formal iletişim kanallarıyla kısıtlanmadığı, yenilikçi düşüncelerinin desteklendiği ve fikirlerini açıkça belirtebildikleri bir örgüt ortamı olarak ifade edilmiştir ( Ekvall ve Rayhammar, 1999: 304 ). Burada ifade edilen yaratıcı iklim özellikleri Scott ve Bruce tarafından ifade edilen yeniliği destekleyici örgüt iklimi ile benzer nitelik göstermektedir ( Scott ve Bruce, 1994: 592).

Dönüşümcü lider zihinsel teşvik davranışı ile yenilikçi düşüncelere önem vermekte, mevcut problemlerin farklı yollarla çözülmesi konusunda çalışanlarını teşvik etmekte ve onların gelişimini sağlamaktadır ( Podsakoff v.d., 1996:268 ). Dönüşümcü liderin bu davranış biçimi bu çalışmada ifade edilen değişimi/gelişimi destekleyici liderlik biçimi ile benzerlik göstermektedir.

Dönüşümcü liderin bireysel destek davranışı ise bu çalışmada ilişki odaklı olarak ifade edilen liderlik biçimi ile benzerlik göstermektedir. Çünkü dönüşümcü lider bireysel destek davranışı ile çalışanların kişisel ihtiyaç ve düşüncelerini dikkate alarak hareket etmekte ( Mc Kenzie v.d, 2001:119 ), onlarla olan karşılıklı ilişkilere önem vermektedir.

Araştırma sonucunda değişim/gelişim odaklı liderlik biçimi ile ilişki odaklı liderlik biçiminin yaratıcı örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varıldığına göre yukarıda sözü edilen benzerlik doğrutusunda dönüşümcü liderin bireysel destek ve zihinsel teşvik davranışının yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

1999 yılında yapılan bir başka çalışmada ise Tierney tarafından lider-üye etkileşiminin kalitesi ile değişim odaklı iklim arasındaki ilişki araştırılmıştır. Büyük bir Kuzeybatı Pasifik işletmesinin insan kaynakları, mühendislik, pazarlama, iş geliştirme ve operasyon birimlerinde çalışan toplam 240 kişi üzerinde yapılan bu araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesinin çalışanların değişim odaklı iklim algıları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu sonucuna varılmıştır ( Tierney, 1999: 125-127 ).



Yüksek kalite lider-üye etkileşiminde lider çalışanlarının bireysel gelişimine önem vermekte, onları rutin olmayan işlerde görevlendirmekte, çalışanlarına güvenmekte ve duygusal anlamda da destek sağlamaktadır (Tierney, 1999: 123 ). Liderin bu davranış biçimi dönüşümcü liderin bireysel destek davranışı ile benzerlik göstermektedir.

Tierney'in bu çalışmada tanımladığı değişim odaklı iklim ise, Scott ve Bruce tarafından ifade edilen yeniliği destekleyici örgüt iklimi ile benzerlik göstermektedir. Tierney değişim odaklı iklimi çalışanların risk almasının, problemleri farklı yollarla çözmelerinin, işleriyle ilgili inisiyatif kullanmalarının teşvik edildiği, açık iletişimin hakim olduğu ve çalışanların gelişiminin desteklendiği örgüt iklimleri olarak ifade etmiştir (Tierney, 1999: 121).

Bu araştırma ile lider-üye etkileşiminin kalitesinin değişim odaklı örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu sonucuna varıldığına göre, yukarıda sözü edilen benzerlikler doğrultusunda, dönüşümcü liderin bireysel destek davranışının yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

2003 yılında yapılan diğer bir çalışmada ise Jung v.d., dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi ve örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Tayvan' da elektronik / telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 32 işletmedeki üst düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada dönüşümcü liderlik Bass ve Avolio tarafından 1997 yılında geliştirilmiş olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ( MLQ ) ile, yeniliği destekleyici örgüt iklimi ise Scott ve Bruce tarafından 1994 yılında revize edilmiş olan Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Ölçeği ile değerlendirilmiştir ( Jung v.d., 2003:525,534).

Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmüştür (Jung v.d., 2003:537 ).

2007 yılında İşcan ve Karabey tarafından yapılan bir çalışmada da üstün desteği ve çalışanların yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Türk firmalar rehberinde bulunan, ofis ve bilgisayar makine, ekipman ve parçaları sektöründe faaliyet gösteren, 50 ya da daha fazla sayıda çalışanı olan 178 şirket üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda üstün desteğinin çalışanların yeniliğe destek algısı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Burada üstün desteği, yöneticinin astının duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, yapıcı geri bildirim sağlaması, astların görüş ve önerilerine açık olması ve onların gelişimlerine imkân sağlaması olarak ifade edilmiştir ( İşcan ve Karabey, 2007: 105-109) Yapılan bu tanımlama, dönüşümcü liderin bireysel destek ve zihinsel teşvik

davranışları ile benzerlik göstermektedir. Çünkü dönüşümcü lider sergilediği bu davranışlar ile çalışanların fikirlerine önem vermekte, onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate almakta ve gelişimleri ile ilgilenmektedir. Çalışmada yeniliğe destek algısı ise çalışanların içerisinde buldukları örgüt ortamına ilişkin yenilikçi bir atmosfer algılayıp algılamadıkları ile ilgilidir. Yazar tarafından örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlandığına göre (İşcan ve Karabey, 2007: 105) buradaki yeniliğe destek algısı da yenilikçi örgüt iklimini ifade etmektedir. Bu nedenle araştırma sonucu ve sözü edilen benzerlikler doğrudusunda dönüşümcü liderin bireysel destek ve zihinsel teşvik davranışlarının yeniliğe destekleyici örgüt iklimi üzerinde etkili olduğu yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da görüldüğu gibi yeniliğe destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulmasında dönüşümcü liderlik önemli bir yer teşkil etmektedir. Örgütlerde oluşturulacak yeniliğe destekleyici bir ortam ise günümüz koşullarında sürekli olarak değişime ayak uydurmak durumunda olan işletmelere bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmamızda dönüşümcü liderliğin yeniliğe destekleyici iklim üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır.

#### **5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI**

Araştırmamız, kamu sektöründe faaliyet gösteren bir deniz ulaşımı işletmesinin pazarlama ve satış biriminde çalışan 51 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu 51 kişi araştırmamızın ana kütesini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamı çalışanların profili, işin yapısı ve bölümün yönetim biçimi göz önünde bulundurularak yalnızca pazarlama ve satış bölümü ile sınırlı tutulmuştur.

#### **6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamını oluşturan 51 kişiye posta yoluyla gönderilen anketlerin tamamından cevap alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde dönüşümcü liderlik davranışı, ikinci bölümde ise yeniliğe destekleyici örgüt iklimi ölçülmektedir.

Dönüşümcü liderlik Podsakoff v.d tarafından 1990 yılında geliştirilmiş olan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ( TLI ) ile ölçülmüştür. Bu ölçek bir çok araştırmada kullanılmış olup (

Podsakoff v.d.,1996; Mac Kenzie v.d., 2001; Spreitzer v.d.,2005 ; Schriesheim v.d.,2006 ), daha önce yapılmış çalışmalarda ölçeğin yapısal geçerliliği ve içsel tutarlılığı test edilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik rakamları 0,82 ile 0,90 ( Podsakoff v.d., 1996,s.270 ) ve 0,75 ile 0,88 arasında değişmektedir (Spreitzer v.d., 2005, s.217-218 ).

Bu çalışmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (TLI) Ortak vizyon oluşturma (5), Uygun rol modeli sunma (3), Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme (4), Yüksek performans beklentileri (3), Bireysel destek (4) ve Zihinsel teşvik (3) olmak üzere altı boyutu temsil eden 22 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler Likert Tipi Ölçek şeklinde düzenlenmiştir ve cevaplayıcıların katılım düzeyi 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında derecelendirilmiştir. Cevaplayıcılar birebir çalıştıkları yöneticinin davranışlarını göz önünde bulundurarak, ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedirler. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıdaki gibidir.

**Ortak Vizyon Oluşturma:** “Grubumuz için heyecan uyandırıcı hedefler belirler.”

**Uygun Rol Modeli Sunma:** “Çalışanlara örneklerle yol gösterir.”

**Grup Hedeflerinin Benimsenmesini Teşvik Etme:** “Grubun ortak bir hedef için birlikte çalışmasını sağlar.”

**Yüksek Performans Beklentileri:** “Çalışanlarını gösterebilecekleri en iyi performans için zorlar.”

**Bireysel Destek:** “Duygularıma saygı gösterir.”

**Zihinsel Teşvik:** “Süregelen sorunlar hakkında yeni yollar denemeye teşvik eder.”

Yeniliği Destekleyici İklim ise; 1978 yılında Siegel ve Kaemmerer tarafından geliştirilmiş ve 1994 yılında Scott ve Bruce tarafından revize edilmiş olan Yenilikçi İklim Ölçeği (Climate for Innovation Measure ) ile ölçülmüştür. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçekte ifadeler Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir ve 1 (Hiç Katılmıyorum)’ den 5 (Tamamen Katılıyorum)’ e doğru gidildikçe çalışanların algıladığı yenilikçi iklim düzeyi artmaktadır.

Ölçeğin yapısal geçerliliği ve içsel tutarlılığı daha önce test edilmiş ve yeterli bulunmuştur ( Scott ve Bruce, 1994: 592,593 ).

Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler aşağıdaki gibidir.

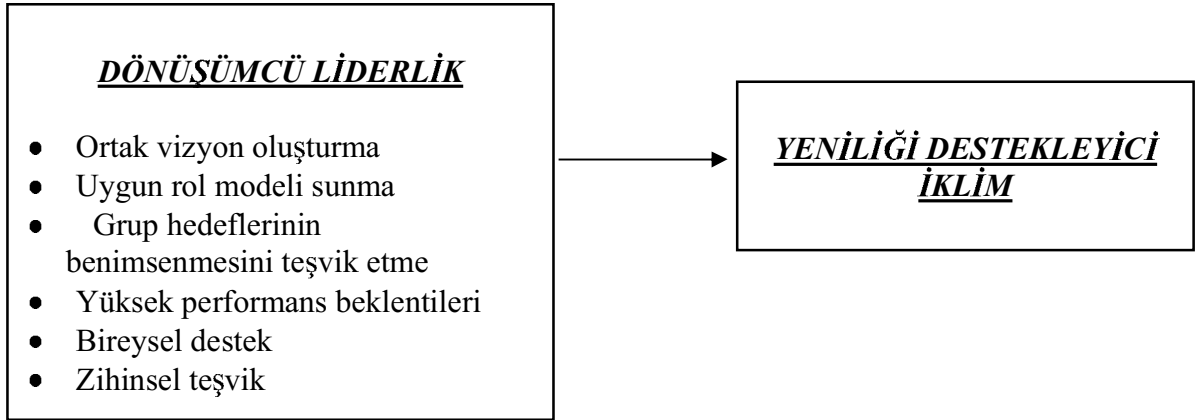
- “ Bölümümüzde yaratıcılık teşvik edilir.”
- “ Bölümümüz esnek ve sürekli değişime adapte olan bir birimdir.”
- “ Bölümümüzde yeni fikirler geliştirmek için destek her zaman mevcuttur.”

- “ Bölümümüzde yenilikçi çalışanlara itibar gösterilir.”

## 7. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Daha sonra bu etkinin dönüşümcü liderliğin hangi boyutlarından kaynaklandığının belirlenmesi için boyutlar bazında inceleme yapılacaktır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik boyutlarının ( ortak vizyon oluşturma, grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme, uygun rol modeli sunma, yüksek performans beklentileri, bireysel destek ve zihinsel teşvik) yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Araştırmaya ilişkin model ise aşağıdaki gibidir



## 8. ARAŞTIRMA HİPOTEZİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotezimiz aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezi test etmek amacıyla boyutlar bazında da inceleme yapılmıştır.

H<sub>1</sub> : Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerinde etkisi vardır.

## 9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Araştırmada ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Öncelikle, değişkenler arası ilişkiler, araştırmada eşit aralıklı ölçek olan Likert tipi ölçek kullanıldığından, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Daha sonra ise dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisinin belirlenmesi için, araştırma modelinde bağımsız değişkenin alt

boyutlarının da etkisi görülmek istendiğinden, çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Kurtuluş, 2008:406,419-420).

## 10. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Ölçeğin içsel tutarlılığı (güvenilirliği) Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanmasıyla test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) **0,94** olup boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,75 ile 0,92 arasında değişmektedir. Yenilikçi İklim ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı ise **0,95'** dir.

Ölçeklere ilişkin genel güvenilirlik rakamları %90 ve üzerinde olduğundan ölçekler yüksek derecede güvenilirdir. Boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları da 0,70'in üzerinde olduğundan boyutlara ilişkin sonuçlar da oldukça güvenilir düzeyde görülmektedir (Akgül ve Çevik, 2003:435–436). Her bir ölçeğe ve boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1: Ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları**

	<b>Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>0,94</b>
Ortak vizyon oluşturma	0,89
Uygun rol modeli sunma	0,82
Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme	0,92
Yüksek performans beklentileri	0,75
Bireysel destek	0,83
Zihinsel Teşvik	0,87
<b>Yeniliği Destekleyici İklim</b>	<b>0,95</b>

Bu araştırmada daha önceden faktörleri belirlenmiş, geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanıldığı için teoride geçerliliği kanıtlanmış faktörler doğrultusunda analize devam edilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003:417–419).

## 11. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sonucunda elde edilen ortalama değerlere bakıldığında dönüşümcü liderlik değişkenine ilişkin ortalama değer 3,74 olduğu, bu değişkenin boyutlarına ilişkin ortalama değerlerin ise 3,38 ile 4,12 arasında değiştiği görülmektedir. Yeniliği destekleyici

iklim değişkenine ilişkin ortalama değer ise 3,51'dir. Buna göre, değişkenlerin ortalama değerlerine bakarak katılımcıların çalışma ortamında dönüşümcü liderliğin ve yeniliği destekleyici bir iklimin varlığından söz etmek mümkündür.

Değişkenler ve boyutlara ilişkin ortalama değerler ve standart sapmalar ise aşığıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2: Değişkenler ve boyutlara ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<i>3,74</i>	<i>0,70</i>
Ortak vizyon oluşturma	3,69	0,85
Uygun rol modeli sunma	3,72	0,89
Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme	3,84	0,92
Yüksek performans beklentileri	4,12	0,77
Bireysel destek	3,38	0,94
Zihinsel teşvik	3,78	0,97
<b>Yeniliği Destekleyici İklim</b>	<i>3,51</i>	<i>0,74</i>

Dönüşümcü liderlik ve yeniliği destekleyici iklim arasındaki ilişkiler ilk olarak Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş daha sonra dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ve yeniliği destekleyici iklim arasındaki ilişkilere baktığımızda dönüşümcü liderlik ile yeniliği destekleyici iklim arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0,705^{**}$ ). Boyutlar bazında yapılan inceleme sonucunda ise tüm dönüşümcü liderlik davranışları ile yeniliği destekleyici iklim arasında da yine anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyonları gösteren tablo ise aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3: Değişkenler ve Boyutlara ilişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlikler ve Korelasyonlar.**

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1 Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>3,74</b>	<b>0,70</b>	<b>0,94 a</b>							
2 Ortak vizyon oluşturma	3,69	0,85	0,863 **	<b>0,89 a</b>						
3 Uygun rol modeli sunma	3,72	0,89	0,876 **	0,708 **	<b>0,82 a</b>					
4 Grup hedeflerinin benimsenmesini teşvik etme	3,84	0,92	0,870 **	0,784 **	0,715 **	<b>0,92 a</b>				
5 Yüksek performans beklentisi	4,12	0,77	0,480 **	0,349 *	0,305 *	0,384 **	<b>0,75 a</b>			
6 Bireysel destek	3,38	0,94	0,688 **	0,428 **	0,601 **	0,412 **	0,074	<b>0,83 a</b>		
7 Zihinsel teşvik	3,78	0,97	0,882 **	0,656 **	0,783 **	0,726 **	0,385 **	0,610 **	<b>0,87 a</b>	
<b>8 Yeniliği Destekleyici İklim</b>	<b>3,51</b>	<b>0,74</b>	<b>0,705 **</b>	<b>0,632 **</b>	<b>0,505 **</b>	<b>0,522 **</b>	<b>0,288 **</b>	<b>0,671 **</b>	<b>0,601 **</b>	<b>0,95a</b>
<b>Not: * <math>p &lt; 0,05</math>, ** <math>p &lt; 0,01</math>, a Cronbach Alpha</b>										

Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisinin belirlenmesi için öncelikle genel olarak dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisine bakılmış, daha sonra ise bu etkinin daha çok hangi boyutlardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla boyutlar bazında inceleme yapılmış yani dönüşümcü liderlik boyutlarının yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonucunda %1 anlamlılık düzeyinde dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır ( $\beta = 0,705^{**}$ ). Bu sonuç 2003 yılında Jung v.d. tarafından yapılmış olan araştırmayı destekler niteliktedir. Yeniliği destekleyici iklim değişkeninde meydana gelen değişimin yaklaşık %49 u dönüşümcü liderlikten kaynaklanmaktadır ( $R^2 = 0,486$ ).

Dönüşümcü liderlik davranışlarının yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisi incelendiğinde de dönüşümcü liderin “Ortak Vizyon Oluşturma” ve “Bireysel Destek”

davranışlarının %99 güven aralığında yeniliği destekleyici iklim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkili olduğu görülmüştür ( $\beta_{\text{ortak\_vizyon}} = 0,490^{**}$ ,  $\beta_{\text{bireysel\_destek}} = 0,422^{**}$ ). Bu iki dönüşümcü liderlik davranışı yeniliği destekleyici iklim değişkenindeki değişimin %58'ini açıklamaktadır ( $R^2 = 0,580$ ). Burada elde edilen sonuçlar 1994 yılında Scott ve Bruce tarafından, 1999 yılında Ekvall ve Ryhammar tarafından ve yine 1999 yılında Tierney tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucuna ilişkin tablo ise aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4: Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici İklim üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları**

	Yeniliği Destekleyici İklim	
	$\beta$	Düzeltilmiş $R^2$
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	0,705**	0,486
Ortak vizyon oluşturma	0,490 **	0,440
Bireysel destek	0,422 **	0,580*

\* Model: Sabit katsayı, ortak vizyon oluşturma, bireysel destek

**Not: \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$**

Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici iklim üzerinde pozitif yönde etkili olduğu, ayrıca dönüşümcü liderlik boyutlarından “ortak vizyon oluşturma” ve “bireysel destek” in yeniliği destekleyici iklim üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir.



## SONUÇ

Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir deniz ulaşımı işletmesinin, pazarlama ve satış biriminde çalışan 51 personeli üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerinde anlamlı etkisi bulunmuştur. Bu etki daha çok dönüşümcü liderin, bireysel destek ve ortak vizyon oluşturma davranışlarından kaynaklanmaktadır.

Dönüşümcü liderin davranışları sayesinde çalışanlar liderin her zaman örgüt için yeni fırsatlar araştırdığını, değişim odaklı olduğunu görmekte ve bu durum çalışanların örgüt içerisinde yenilikçi bir iklim algılamasına neden olmaktadır.

Dönüşümcü lider bireysel destek davranışı ile çalışanlarıyla yakından ilgilenmekte, onların kişisel ihtiyaçlarını da dikkate almakta ve düşüncelerine saygı göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanlar için çıkan bu sonucu yorumlayacak olursak; bu durum fikirlerin özgürce söylenebildiği, çalışanların düşüncelerine de değer verildiği bir ortam oluşturmakta ve çalışanların yeniliği destekleyici iklim algısını pozitif yönde etkilemektedir.

Dönüşümcü lider ortak vizyon oluşturma davranışı ile örgüt için çalışanlarda heyecan uyandırıcı vizyon, misyon ve hedefler belirlemekte, bu vizyonu, misyonu ve hedefleri açık ve net bir şekilde çalışanlarla paylaşmakta ve çalışanların zihninde ulaşılmak istenen hayalin, hedeflerin resmini canlandırmaktadır.

Ortak vizyon oluşturma davranışını sergileyen dönüşümcü lider, örgüt için her zaman yeni fırsatlar araştırmakta, proaktif özellik göstererek bugünü gelecekteki hedeflere ulaşmak için bir başlangıç noktası olarak görmekte (Popper ve Zakkai, 1994:6) ve değişim/gelişim odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderin ortak vizyon oluşturma davranışı, araştırmaya katılan çalışanların yenilikçi örgüt iklimine yönelik algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu araştırma; yöneticilere, çalışanların yeniliği destekleyici bir örgüt iklimi algılamalarını sağlamak için sergilemeleri gereken dönüşümcü liderlik davranışları konusunda yol gösterici nitelik taşımaktadır. Ancak ulaşılan veriler uygulamanın yapıldığı işletme ile kısıtlı olduğundan, sonuçlar hakkında genelleme yapılamamaktadır. Bu yüzden, daha sonra yapılacak araştırmalarda, daha geniş çapta yorumlanabilecek sonuçlara varmak açısından araştırmanın ana kütlelerinin genişletilmesi ve mümkünse farklı iş alanlarında da uygulanması yararlı olacaktır.

**KAYNAKÇA**

Ahmed, Pervaiz K. 1998: “**Culture and Climate for Innovation**”, *European Journal of Innovation Management*, C.1, No:1, 30-43.

Akgül, Aziz, 2003; Çevik, Osman: **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara.

Bass, Bernard, M. 1985: “**Leadership and Performance Beyond Expectations**”, The Free Press A Division of Macmillian, Inc..

Bass, Bernard, M. 1990: “**From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**”, *Organizational Dynamics*, C.19, No:3, 19-31.

Bass, Bernard, M. 1999: “**Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C.8, No:1, 9-32.

Berber, Aykut, 2000: “**Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü**”, *İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E Dergisi*, C.11, No:36, 33-50.

Boyce, Sharon Y. 2002: “**Evaluation of Discovery Research Scientists’ Perception of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Internal Resource Reputation, Innovatory Work Environment**”, Doktora Tezi

Castro, Stephanie L., 1998: “**Development and validation of A New Measure of Transformational Leadership**”, Doktora tezi, University of Miami.

Ceylan, Adnan; Keskin, Halit ve Eren, Şule, 2005: “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma**”, *İ.Ü.İşletme Fakültesi İ.İ.E Dergisi*, C.16, No:51, 2005, 32-42.

Charbonneau, Danielle, 2004: “**Influence Tactics and Perceptions of Transformational Leadership**”, *Leadership & Organization Development Journal*”, C.25, No:7/8, 565-576.

Colbert, Amy E.; Kristof-Brown, Amy L.; Bradley, Bret H.; Barrick, Murray R., 2008: “**CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in**

**Top Management Teams**”, *The Academy of Management Journal*, C.51, No:1, 81-96.

Conger, Jay A. , 1999: “**Charismatic and Transformational Leadership In Organization: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research**”, *Leadership Quarterly*, C.10, No:2, 145-179.

Çalikoğlu, Evren, 2003: “**Muharip ve Subay Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performansı ile İlişkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çavuş, Mustafa Fedai, 2006: “**İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dolden, Stacey A. 2001: “**An Examination of The Moderating Role of Perceived Support for Innovation on Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange, and Individual-Level Work Outcomes**”, Tez, Ağustos.

Ekvall, Göran; Ryhammar, Lars, 1999: “ **The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Sweedish University**”, *Creativity Research Journal*, C.12, No: 4, 303-310.

Hardy, Lew; Arthura, Calum A.; Jonesh; Shariff, Adie; Munnoch, Kathy; Isaacs, Izzy ve Allsopp, Adrian J., 2010: “**The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits**”, *The Leadership Quarterly*, C.21, No:1, 20-32.

Hinkin, Timothy R, 1999.; Tracey, J. Bruce: “**The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations**”, *Journal of Occupational Change Management*, C.12, No:2, 105-119.

Hosseini, Hamid K.; Azar, Adel; Rostamy, Ali A.A. , 2003: “**The Intervening Role of Innovative Climate: A Study of Middle Managers in Manufacturing Organizations in Iran**”, *Public Organizational Review: A Global Journal*, C.3, 151-170.

Isaksen, Scott G., 2009, “**Exploring the Relationships Between Problem-Solving Style and Creative Psychological Climate**” *Knowledge and Space: Milieus of Creativity An*

*Interdisciplinary Approach to Spatiality of Creativity*, 169-188, Springer:Netherlands

İşcan, Ömer Faruk ve Karabey, Canan Nur, 2007: “**Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki**”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.6, No:2, 103-116.

Jung, Dong I.; Chow, Chee; Wu, Anne, 2003: “**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation**”, *The Leadership Quarterly*, C.14, 525-544.

Kent, Thomas W.; Crotts John C.; Azziz, Abdul, 2001; “**Four actors of Transformational Leadership Behavior**”, *Leadership & Organization Development Journal*, C.22, No:5, 221-229.

Krishnan, Venkat R. , 2001: “**Value Systems of Transformational Leaders**”, *Leadership & Organization Development Journal*, C.22, No:3, 126-131.

Kurtuluş, K., 2008: “**Pazarlama Araştırmaları**”, 9. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul.

Liden, Robert C.; Graen, George, 1980: “**Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership**”, *Academy of Management Journal*, C.23, No:3, 451-465.

MacKenzie, Scott B.; Podsakoff, Philip M.; Rich, Gregory A. , 2001: “**Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performans**”, *Academy of Marketing Science*, C.29, No:2, 115–134.

Montes, F. J. L.; Moreno, Antonia R.; Fernandez, Luis M. M. , 2004: “**Assessing the organizational climate an contractual relationship for perceptions of support for innovation**”, *International Journal of Manpower*, C.25, No:2, 167-180.

Peterson, Suzanne J.; Walumbwa, Fred O.; Byron, Kristin; Myrowitz, Jason, 2009:“**CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms**”, *Journal of Management*, C.35, No:2, 348-368

Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Bommer, William H. , 1996: “**Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinents of Employee Satisfaction, ,Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors**”, *Journal of Management*, C.22, No:2, 259–298.

Politis, John D. , 2002: "**Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: The consequences for performance**", *Leadership & Organization Development Journal*, C.23, No:4, 186-197.

Popper, Micha; Zakkai, Eliav, 1994: "**Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Coducive to Their Predominance**", *Leadership & Organization Development Journal*, C.15, No:6, 3-7.

Scott, Susanne G.; Bruce, Reginald A. , 1994: "**Determinants of innovaive behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace**", *Academy of Management Journal*, C. 37, No:3, 580-607.

Schriesheim, Chester A. , 2006; Castro, Stephanie L. ; Zhou, Xiaohua ( Tracy ); DeChurch, Leslie A.: "**An investigation of path-goal and transformational leadership thaory predictions at the individual level of analysis**", *The Leadership Quarterly*, C.17, 21–38.

Silver, Seth Robert, 1990: "**Perception of Empowerment in Engineer Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performans**", Doktora tezi.

Spreitzer, Gretchen M.; Perttula, Kimberly Hopkins; Xin, Katherine, 2005: "**Traditionally matters : An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan**, *Journal of Organizational Behavior*, C.26, 205-227.

Tierney, Pamela, 1999: "**Work Relations as A Precursor to a Psychological Climate for Change**", *Journal of Organizational Change Management*, C.12, No: 2, 120-133.

Yukl, Gary, 1989: "**Managerial Leadership: A Review of Theory and Research**, *Journal of Management*, C.15, No:2, 251-289.