

Katılımcı Liderlik ile Bireysel İnovasyon Potansiyeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Zeynep Görmezoğlu¹

Özet

Günümüzün yoğun rekabet ortamında çalışanların problem çözme becerilerinin ve yeni fikir geliştirme yetkinliklerinin geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Organizasyonların, çalışanların yenilikçi davranış özelliklerini hangi liderlik tipinin geliştirebileceğini bilmesi ve uygulaması inovasyon davranışının süreklilik arz etmesi için gereklidir. Özellikle değişimlerin çok hızlı yaşandığı teknoloji sektöründe yenilikçi iş davranışına her geçen gün daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmanın amacı, teknoloji sektöründe çalışanların bireysel inovasyon potansiyelleri ile çalıştıkları organizasyonlarda gösterilen katılımcı liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerine ait toplam 8 Teknoparkta yer alan 78 teknoloji ve Ar-Ge şirketleri ile 8 Teknoparkın kendi yönetici şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çerçevede toplam 950 anket çalışanlara dağıtılmış ve toplam 943 ankete cevap verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasında %10,6 oranında pozitif yönde ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, bireysel inovasyon potansiyelinin fikir geliştirme boyutu ile katılımcı liderlik arasında %23,1 oranında pozitif yönde ve anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışanlarının inovasyon potansiyelini arttırmak isteyen örgüt yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışı göstermelerinin kritik bir öneme sahip olduğu saptanmıştır. Özetle, yenilikçi davranışa oldukça fazla ihtiyaç duyan teknoloji şirketlerinin yönetici ve uzmanlarına önerilerde bulunarak konu hakkında yeni iç görüş ve bakış açıları kazandırılmıştır.

1 Dr. Bezmialem Vakıf Üniversitesi, Genel Sekreter, zgormezoglu@bezmialem.edu.tr
ORCID: 0000-0002-0197-0653.

1. Yenilikçilik

Hurt ve arkadaşları (1977) yenilikçiliği “*değişim isteği olarak yorumlanabilecek, normal dağılım gösteren temel bir kişilik yapısı*” olarak tanımlamıştır. Yenilikçiliğin ölçümüne ilişkin envanter, yenilikçiliğin “*sosyal sistemi oluşturan bireylerin normal dağılımlı ve tek boyutlu bir özellik*” olduğunu göstermiştir (Rogers ve Shoemaker, 1971: 41). Yeniliklerin Yayılması Kuramı ile bilinen Rogers (2003) tarafından yenilik, “*birey veya toplum tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesne*” biçiminde tanımlanmaktadır. Yeniliğin karakteristik özelliklerini; görelî yarar, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olmak üzere beş boyutta ele almaktadır (Rogers, 2003: 267). Buna göre bir yeniliğin kabul edilmesinde yeniliğin kullanım kolaylığının yanı sıra, bireysel ve toplumsal bazda yeniliğin olası faydalarının algılanmasının da ön planda olduğu sonucuna varılabilir. Her ne kadar bireylerin yeni bir ürünü kabul etmesi için kullanım kolaylığı yeterli görülme de, kullanım kolaylığının bireylerin fayda algısını arttırdığı ileri sürülmektedir (Usluel ve Mazman, 2010: 2). Yeniliğin benimsenebilmesi için ayrıca test edilebilir bir özelliğe sahip olması ve sonucun görünür veya gözlemlenebilir olması beklenmektedir. Kılıçer (2008: 10), bir yeniliğin sınırlı bir şekilde test edilebilmesi, sonuçlarının izlenebilmesi ve gözlemlenebilmesi durumunda daha kolay benimsenebileceği fikrini ileri sürmektedir. Yenilikçilik kavramı bireysel ve toplumsal ihtiyaçlar, farklılıklar, geçmiş deneyimler gibi birçok değişkene göre sınıflandırılabilir. Rogers, yenilikçiliğin bu sınıflandırmasını genel olarak aşağıdaki şekilde beş kategoriye ayırmaktadır (Kılıçer ve Odabaşı, 2010: 2):

1- *Yenilikçi (Innovators)*: Yeni fikirleri denemeyi ve risk almayı seven, vizyon sahibi.

2- *Öncü (Early Adopters)*: Toplumun diğer bireyelerine yenilikler hakkında bilgi veren, yol gösteren,

3- *Sorgulayıcı (Early Majority)*: Yeniliklere karşı temkinli davranan,

4- *Kuşkucu (Late Majority)*: Yeniliklere karşı şüpheli ve çekingen bir tavır sergileyen, toplumun çoğunluğunun yeniliği benimsemesini bekleyen,

5- *Gelenekçi (Laggards)*: Değişime karşı önyargıyla bakan, yenilikleri en son benimseme eğilimi sergileyen, yeniliği benimsemeden önce yeniliğin başkaları tarafından denenmesini ve sonuçlarının gözlenmesini bekleyen.

2. Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi fikirler, organizasyonun hayatta kalması için kritik öneme sahip bileşenlerdir. Yoğun rekabet ve küresel pazar güçleri, şirketlerin pazarda

rekabetçi kalabilmeleri için kendilerini yeniden keşfetmeye yönelik yenilikçi fikirler aramasına neden olmaktadır (Alessa ve Durugbo, 2022: 1171). Dinamik çevresel değişimlere cevap vermek, zorluklara meydan okumak, hayatta kalmak ve rekabet edebilmek için organizasyonlarda yenilikçiliğe ihtiyaç vardır (Siregar ve diğerleri, 2019: 324). Günümüzde, yenilikçilik organizasyonların ekonomik değişimlere uyum sağlamalarında ve rekabet avantajı kazanmalarında vazgeçilmez bir faktördür (Bos-Nehles ve diğerleri, 2017: 1228). Bu yenilikçilik kavramını, iş yerinde çalışanlardan beklenen bir davranış biçimi olarak da ifade etmek mümkündür (Demirer, 2020: 170). Yenilikçiliğin özünde yaratıcı fikirler olması nedeniyle, fikirleri bulan, geliştiren ve uygulayarak hayata geçiren çalışanlar, organizasyonlardaki yenilikçiliğin ana figürü ve kaynağıdır (Sezgin, Aksu, 2020: 566). Organizasyonların en önemli görevlerinden birisi de, çalışanların yenilikçiliğe teşvik edilmesidir. Çalışanlara fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir iş ortamının hazırlanması, çalışanların üst yönetimden destek görmesi ve organizasyona aidiyetinin ve bağlılığının sağlanması gibi konular yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında önemli olan faktörler arasındadır (Demirer, 2020: 170).

Yenilikçi iş davranışı (YİD); örgütün etkinliğini, verimliliğini ve başarısını artırmak amacıyla, etkisini yitirmiş olan mevcut uygulama ve prosedürlerin değiştirilmesine, yeni fikirlerin oluşturulmasına, bu yeni fikirlerin tüm çalışanlar ve yönetim ile paylaşılmasına ve organizasyonda uygulanmasına yardımcı olan bireylerin yaratıcı davranışlarına dayanır (Baş ve Balaman, 2021: 487). YİD, iş yerinde ve günümüz modern çalışma bağlamında, yeni ve faydalı fikirleri, iş süreçlerini, ürünleri ve prosedürleri bilinçli ve amaçlı bir şekilde ortaya koyan bir davranıştır (Siregar ve diğerleri, 2019, 324). Çalışanların, yeni teknolojik gelişmeleri keşfetmesi ve bulması, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yeni yolları düşünmesi ve teklifler sunması, yeni fikirleri uygulamak için çalışma yöntemleri geliştirerek ve gerekli olan yeni altyapı ve kaynakları araştırma ve işyerine kazandırması gibi davranışlar, yenilikçi iş davranışı kapsamına girmektedir. (Demirer, 2020, 170). YİD, çalışanların, yaratıcı ve yenilikçi olmak için, davranışları ile rutin iş tanımlarının dışına çıkabileceklerini ve her yönden kendilerini geliştirebileceklerini ifade eder. YİD, yenilikçi teşvik eden bir çalışma ortamında, çalışanların daha fazla yeni fikirler keşfetmesine ve risk almasına, var olan düzene özgürce meydan okumalarına. yapıcı eleştiri ve çatışmalara yönlendirir (Baş ve Balaman, 2021, 488).

Kendisini organizasyona adanmış, hedeflerine ulaşmayı önceliklendiren ve organizasyonel değişimin sorunsuz bir şekilde uygulanması için çaba gösteren liderlerin eylemleri, yalnızca organizasyonel performansın kalitesi üzerinde değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini organizasyona ne kadar

bağlı hissettikleri üzerinde de önemli bir etkiye sahip olacaktır (Muhamad, Bakti, Febriyantoro, Kraugusteeliana, Ausat, 2023, 719). Yapılan bazı çalışmalarda YİD, fikir keşfetme (problemin tanımlanması), fikir üretme, fikir geliştirme ve fikirlerin uygulanması olarak dört aşamada ele alınmıştır (Tekin ve Akgemci, 2019: 1714; Gökçen, Çetin, 2022: 176; Jong, Hartog, 2010: 24; Siregar ve diğerleri, 2019: 324).

3. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları

3.1.Fikir Keşfetme (Problemin Tanımlanması)

YİD'in ilk aşamasını, problemlerin tespit edilmesi, fikrin bulunması veya fırsatların keşfedilmesi oluşturmaktadır (Gökçen, Çetin, 2022: 176). Bu aşamada, mevcut ürün, hizmet ve süreçler kontrol edilir ve iyileştirme ve geliştirme yapmak adına yeni alternatif yollar araştırılır (Tekin, Akgemci, 2019: 1714; Jong, Hartog, 2010: 24). Çalışanın sorumluluk bilinci, bakış açısı, üretkenliği, bilgileri işleyebilmesi ile oluşan fikrin her yönüyle ele alınarak değerlendirildiği aşamadır. Tespit edilen durumlara karşı geleneksel fikir ve çözümler ile değil, yenilikçi bir bakış açısı ile yaklaşılmalıdır (Gökçen, Çetin, 2022: 176).

3.2.Fikir Üretme

YİD'in ikinci aşamasını, keşfedilen fırsatın oluşturulması veya üretilmesi oluşturmaktadır. Bu aşama, keşfedilen problemlerin çözüme ulaştığı aşamadır. Bu fırsat ve çözümler ile keşfedilen problemin, ürünün ya da hizmetin kalitesini geliştirmek için, yeni ve mevcut bilgiler birleştirilerek, yenilikçi bir bakış açısı ile yeni yol ve yöntemlerin uygulanması önemlidir (Gökçen, Çetin, 2022: 176; Jong, Hartog, 2010: 24). Yenilikçilik anlayışında fırsatı fark etmenin yanı sıra, ihtiyaç olanı gidermek için yeni yollar inşa edebilme kapasitesi de son derece önemlidir (Tekin, Akgemci, 2019: 1715).

3.3.Fikir Geliştirme

Fikir geliştirme aşaması, yenilikçi iş davranışlarının geliştirilmesindeki en önemli aşamadır. Oluşturulan fikirler farklı ölçütler ile değerlendirilir ve ortaya çıkan görüşlerde uzlaşmaya çalışılır. Bu değerlendirme organizasyon içerisinden de olabilir, organizasyon dışından da destek alınabilir. Yeni ürün, hizmet veya çalışma yöntemi bir süre uygulanır ve sonrasında performans, verimlilik ve ekonomik olarak etkisi analiz edilir. Sonuca göre yapılandırılır ve düzeltmeler gerçekleştirilir (Gökçen ve Çetin, 2022: 176). Yeniliği uygulamak için bir koalisyona ihtiyaç duyulur. Koalisyon genel olarak müşterilere, meslektaşlara vb. fikir satmaktadır. Sorumluluğu

alan yenilikçi kişi fikre bağlılık hisseden ve fikrin pazarlamasını yapabilen kişidir ve çoğunlukla resmi olarak da atanmaz. Bu kişilere “*fikir şampiyonu*” da denilebilmektedir (Tekin ve Akgemci, 2019: 1715; Siregar ve diğerleri, 2019: 324).

3.4.Fikirleri Uygulama

Uygulama aşamasında, uygulanabilecek bir prototip ya da modelini üreterek fikir ya da çözüm somutlaştırılmaktadır (Tekin, Akgemci, 2019: 1715). Bu aşama, artık fikrin ticari bir değer kazanarak pazara sokulmasını ifade eder. Bu süreçte yeni fikrin hem organizasyon içerisinde, hem de organizasyon dışarısından bir destek bulması ve fikrin kabul edilerek sürdürülebilirliğini devam ettirmesi oldukça önemlidir. İş birlikleri ile uygulamayı tanıtmak ve paylaşarak kurumsal bilinirliğini arttırmak organizasyonun hem finansal yapısına ve hem de kurumsal prestijine olumlu katkılar sağlayacaktır. Yenilikçi çalışma yapan çalışanların, yöneticilerinin kendilerine üst yönetim desteği sağladığının farkında olması ve motive edilmesinin de, çalışanların sonraki yeni ve yaratıcı fikirler bulma ve keşfetmelerinde performanslarını artırıcı bir etki yapacağı söylenebilir (Gökçen, Çetin, 2020: 177).

Organizasyon için kritik öneme sahip olan YİD üzerinde olumlu ve olumsuz etkisi olan bazı faktörler vardır. Çalışanların işi yapış şekline daha az kontrolcü olmak, yeni yollar geliştirmelerine yardımcı olacak özgür düşünebilecekleri iş ortamları sunmanın ve uygulamada destek vermenin, çalışanların YİD sergilemelerine olumlu yönde etkisi vardır. Çalışanların YİD sergilemesini olumsuz yönde etkileyecek durumlar olarak ise, zaman darlığı, risk alma konusunda isteksizlik, eleştiri almaktan çekinme, mevcut konumu, uzmanlık gücünü kaybetme endişesi ve iş yükünün artmasını istememe gibi konular bahsedilebilir (Yiğit ve Yiğit, 2019).

YİD, hem organizasyon, hem de çalışan açısından çok önemlidir. Organizasyon kendini geliştirir, yeniler, hedeflerine ulaşır, pazarda büyür ve aynı zamanda çalışanların organizasyona olan bağlılığını geliştirebilir. Çalışanlar ise, yeni tecrübeler ve yetkinlikler kazanarak kendilerini geliştirebilir ve kariyer basamaklarında terfi ederek yükselebilirler.

4.Bireysel Yenilikçilik Potansiyeli

Yenilik, bir birey veya başka bir benimseme otoritesi tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesnedir. Bireyin algılanan yeniliğe yönelik düşüncesi, ona tepkisini belirlemektedir. Fikir birey için yeni görünüyorsa, bu bir yeniliktir (Rogers, 2003). Günümüzde dünya genelinde yaşanmakta olan değişimlerin temelindeki etkenler, bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla

ön plana çıkmaktadır. Bilginin hızla değişmesi ve gelişmesi, toplumdaki bireyleri yeniliklere açık hale gelmeye zorlamaktadır (Demiralay ve diğerleri, 2016:162). Bireysel yenilikçilik; deneyime açıklık, yaratıcılık, değişime destek, fikir oluşturma, risk alma gibi nitelikleri içeren bir konudur. Bireysel yenilik kapasitesine sahip bireyler, sosyal çevrelerindeki her türlü yeniliği veya değişikliği diğer bireylerden önce kabul ederler (Bautista ve diğerleri., 2018:617). Bireysel yenilikçilik yeteneği hem bireyin özelliklerinden, hem de bireyin üyesi olduğu sosyal sistemin doğasından etkilenir. Yenilik teorilerinin ve modellerinin yayılması sıklıkla yenilikçi bir “fikirin” veya “ürünün” başarısı, oranı ve zamanlaması ile ilgili konuları ele alır (Rogers, 2003; Soffer ve diğerleri., 2010).

Genel olarak yeniliklere duyarlılık, bir fikre, ürüne veya hizmete bağlıdır. Yenilikçilik, yeniliği etkileyen bir faktör olarak benimsenmekte ve yeniliklerin ortaya çıkmasını teşvik edebilecek çabalarla bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Ragmoun ve Alfalih, 2021:712). Organizasyonlarda çalışanların yenilikçi davranışları, organizasyonun yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu görüş, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlarını arttırma çabalarını desteklemektedir (Gürkan ve Demiralay, 2017:81).

Soleas (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, bireyleri yenilikçilik anlayışına motive eden liderlik stratejilerini incelemek için sistematik derleme yaklaşımı kullanılmıştır. Sonuç olarak 82 çalışmanın yer aldığı araştırmada, yeniliklerin uygulanmasında kullanılan etkili yönetim yaklaşımlarının, yeniliği teşvik eden faktörleri en üst düzeye çıkardığı ve yeniliği engelleyen faktörleri ise önlediği saptanmıştır.

5.Katılımcı Liderlik

Liderlik, organizasyonlarda değişimlere öncü olması, çalışanları yüksek performans ile çalışmak için motive edip yol göstermesi ve organizasyona vizyon sağlanması açısından oldukça önemlidir. Liderlerin organizasyonlara ve iş ortamlarına yaptıkları en büyük katılardan birisi de çalışanlarının yüksek motivasyon ve performans ile işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Bitmiş, Rodopman, Üner, Sökmen, 2015: 3). Organizasyon yönetiminde başarı, öncelikle çalışanların etkili ve başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Ancak iyi bir yönetim tarzı ile, organizasyonun ve çalışanların amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi mümkündür. (Tengilimoğlu, Yiğit, 2005: 377).

Günümüzde, bir şirketin rekabet avantajının, sürdürülebilir gelişim amacı ve performansının geliştirebilmesi, organizasyonun karar süreçlerine

gün geçtikçe artarak çalışanlarının aktif bir şekilde katılımına bağlıdır (Wang, Hou, Li, 2022: 2). Çalışanlar, çalışmalarına yüksek seviyede bağlılık gösterdikleri için, organizasyon hakkında karar alma sürecine de dâhil olmak istemektedir ve üst yönetimlerde bu durumu kabul ederek, kararları etkilemelerine izin veren daha demokratik yapılara doğru ilerlemeyi tercih etmektedir (Akpoviroro, Bolarinwa, Owotutu, 2018: 49). Katılımcı liderlik, diğer liderlik türlerine göre, çalışanın yönetim süreçlerine en çok dâhil edildiği liderlik tarzıdır.

Organizasyonda, çalışanların yaptıkları işler ile kurumsal politika ve uygulamalar hakkında fikir ve görüşlerinin alındığı ve bilgilendirildiği liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı olarak da bilinmektedir (Altan, Özpehlivan, 2019: 211). Katılımcı liderlik, organizasyonun amaç ve hedefleri ile kararlarının, çalışanlar ve liderin ortak katılımı ile belirlenmiş olduğu yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Karaca, 2017: 17). Lider, karar vermeden önce çalışanlarına danışır, ancak son karar yetkisini korumaktadır (Akpoviroro, Bolarinwa, Owotutu, 2018: 48). Katılımcı lider, hiyerarşik yapı üzerinden ilerlemez, tüm çalışanlara ve fikirlerine aynı seviyede önem verir. İletişimi sadece yukarı ve aşağı değil, yanlara doğru da gerçekleştirmektedir. Katılımcı liderlikte lider, hedefe gidilen süreci bilen, teknik destek sunabilen, aynı zamanda çalışmalar ve görev dağılımları konusunda serbestlik sunabilen ve eleştiri konularında da objektif olabilen kişidir. Ayrıca, ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eden, çözüm odaklı, çatışmaları yönetebilen ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ yetkinliklerine sahip bir lider olmalıdır. Katılımcı liderlik tarzını benimseyen lider; çatışmaları ortak çıkarları güderek çözmeyi bilmeli, farklı yöntemleri ve değerleri olan çalışanlara uyum sağlayıp farklılıkları yönetebilmelidir (Polatoğlu, 2022: 55).

Katılımcı liderlikte, “birliktelik” fikri esas olarak alınır. Lider çalışanlarına büyük bir güven duyar (Karaca, 2017: 17). Takım ruhu mevcuttur. Az müdahale ve yönlendirme, yüksek destek, teşvik edilme iş ortamı ve yardımlaşma vardır. Lider adalet ilkesini ön planda tutar ve gruptan biri olarak davransa dahi rehber olma özelliğini hep korur (Küçüközkan, 2015: 99). Çalışanlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşıyıp, sorumluluk aldıklarından dolayı alınan kararlar daha sağlıklı olmaktadır. Katılımcı liderler, çalışanlar tarafından örnek alınır ve bu durumda çalışanları organizasyonda kaliteli bir işleyişe teşvik eder, lider de çalışanlarının bu işleyişine önem verir ve değerli olduklarını hissettirir. Bu durum da çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır. Katılımcı ve demokratik yönetimin faydalarından birisi de, çalışanların ve ekiplerin tavır ve alışkanlıklarını değiştirerek; yönetime katılma, yenilikçi fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde oldukça etkili bir araç olmasıdır (Karaca,

2017: 20). Yapılan araştırmalar; işte verimliliğin hızı, görev dağılımı, belirlenen işlerin ne zaman bitirilmesi gerektiği gibi işyeri kuralları ve prosedürleri konusunda çalışanların görüşünün alınmasının, işe devam ve iş tatmininin de artışa neden olduğu, çatışmalarda ve personel devir hızında ise azalmaya neden olduğunu göstermiştir (Tunçbilek, Kaya, 2020: 34).

Katılımcı liderlik tarzının en önemli olumsuz yanı, karar sisteminin yavaş ilerlemesi sonucunda yaşanan zaman kaybıdır. Acil bir durumda kararlar başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bir diğer olumsuz yanı ise, bu yönetim anlayışı, liderin sahip olması gereken otoritenin azalmasına, disiplinsizliğin ve kargaşanın ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Karaca, 2017: 20).

Katılımcı liderlik üzerine yapılan bazı çalışmalarda, karar durumlarının nasıl teşhis edileceği ve çalışanların katılıma nasıl teşvik edilebileceği ile ilgili birtakım ilke ve prensipleri belirlenmiştir ve bu durum aşağıda Tablo.1'de gösterilmiştir.

Tablo.1. Katılımcı Liderlik İlkeleri

<i>Karar Durumlarının Nasıl Teşhis Edileceği</i>	<i>Katılımın Nasıl Teşvik Edileceği</i>
Kararın öneminin değerlendirilmesi	Kaygıların ifade edilebilmesi konusunda çalışanların teşviki
Konunun uzmanlarının belirlenmesi	Öneri sunulurken henüz kesin kabul görmediğinin beyanı,
Katılımcıların işbirliği konusunda istekliliği	Fikir ve önerilerin kayıt altına alınması,
Katılım olmaksızın muhtemel kabullenmeyi değerlendirme	Fikir ve önerilerin geliştirilebilmesi için yeni yolların aranması
Toplantı yapmanın uygun olup olmadığını değerlendirme	Bir öneri hakkındaki kaygıların nazik bir şekilde ifade edilebilmesi
	Karşı görüşlerin savunmadan önce dinlenmesi,
	Önerileri gerçekleştirmeye ve kaygıların giderilmeye çalışılması
	Öneriler için takdir gösterilmesi

Kaynak: Yukl, 2018: 115; Özcan, 2021: 359-360.

Katılımcı/Demokratik liderlik için, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli'ndeki (9/9), ekip liderliği örnek verilebilir. Ayrıca, Likert

Sistem 4- katımlı yönetim anlayışı, katılımcı/demokratik liderlik türü ile benzer özellikleri kapsamaktadır (Arıkan, 2001: 243).

6. Katılımcı Liderlik ile Bireysel İnovasyon Potansiyeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, teknoloji sektöründe çalışanların bireysel inovasyon potansiyelleri ile çalıştıkları organizasyonlarda gösterilen katılımcı liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu sayede, yenilikçi davranışa oldukça fazla ihtiyaç duyan teknoloji şirketlerinin yönetici ve uzmanlarına önerilerde bulunarak konu hakkında yeni iç görüş ve bakış açıları kazandırmak amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa ve Kocaeli’nde faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerine ait toplam 8 Teknoparkta yer alan 78 teknoloji ve Ar-Ge şirketleri ile 8 Teknoparkın kendi yönetici şirketlerinin çalışanlarını kapsamaktadır. Bu çerçevede toplam 950 anket çalışanlara dağıtılmış ve toplam 943 ankete cevap verilmiştir.

6.3. Araştırmanın Bulguları

Öncelikle, katılımcılara yönelik tanımlayıcı istatistiklere ait bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra da katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada bireysel yenilikçiliği ölçmek için Hurt vd. (1977) tarafından geliştirilen, Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” kullanılmıştır.

Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2: Katılımcıların Yaşı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30	471	49,9
31-40	424	45,0
41-50	48	5,1
Toplam	943	100,0

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların %49,9'unun (471 kişi) 20-30 yaş aralığında, %45'inin (424 kişi) 31-40 yaş aralığında ve %5,1'inin (48 kişi) 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3 katılımcıların cinsiyet dağılımı göstermektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	634	67,2
Erkek	309	32,8
Toplam	943	100,0

Tablo 3'de katılımcıların %67,2'sinin (634 kişi) kadın, %32,8'inin (309 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Tablo 4 katılımcıların medeni durumunu göstermektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	585	62,0
Evli	358	38,0
Toplam	943	100,0

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların %62'sinin (585 kişi) bekar ve %38'inin (358 kişi) evli olduğu görülmektedir. Tablo 5 katılımcıların eğitim durumunu göstermektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	813	86,2
Yüksek Lisans	93	9,9
Doktora	37	3,9
Toplam	943	100,0

Tablo 5 katılımcıların %86,2'sinin (813 kişi) lisans, %9,9'unun (93 kişi) yüksek lisans ve %3,9'unun (37 kişi) doktora mezunu olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da ise katılımcıların kurumda bağlı oldukları kadroyu gösterilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Bağlı Oldukları Kadro

Kadro	Frekans	Yüzde (%)
Akademik	821	87,1
İdari	122	12,9
Toplam	943	100,0

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların %87,1'nin (821 kişi) akademik kadroda ve %12,9'unun (122 kişi) idari kadroda görev yaptığı görülmektedir. Tablo 7'de katılımcıların unvanlarını gösterilmiştir.

Tablo 7: Katılımcıların Unvanları

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Öğr. Görevlisi	76	8,1
Uzman	532	56,4
İdari Personel	149	15,8
Diğer	186	19,7
Toplam	943	100,0

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların %8,1'inin (76 kişi) öğretim görevlisi, %56,4'ünün (532 kişi) uzman, %15,8'inin (149 kişi) idari personel ve %19,7'sinin (186 kişi) diğer kadrosuna sahip oldukları görülmektedir. Tablo 8 katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki toplam çalışma süresini göstermektedir.

Tablo 8: Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi

Süre (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-2	215	22,8
3-5	420	44,5
6-10	262	27,8
11-15	46	4,9
Toplam	943	100,0

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların %22,8'inin (215 kişi) 0-2 yıl, %44,5'inin (420 kişi) 3-5 yıl, %27,8'inin (262 kişi) 6-10 yıl ve %4,9'unun

(46 kişi) 11-15 yıldır şu andaki kurumlarında çalıştıkları görülmektedir. Tablo 9 katılımcıların iş hayatında geçirdikleri toplam süreyi göstermektedir.

Tablo 9: Katılımcıların İş Hayatında Geçirdikleri Toplam Çalışma Süresi

Süre (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)
0-2	43	4,6
3-5	491	52,1
6-10	360	38,2
11-15	49	5,2
Toplam	943	100,0

Tablo 9'a göre araştırmaya katılan katılımcıların %4,6'sı (43 kişi) 0-2 yıl, %52,1'i (491 kişi) 3-5 yıl, %38,2'si (360 kişi) 6-10 yıl ve %5,2'si (49 kişi) 11-15 yıl iş tecrübesine sahiptir.

Faktör Analizi

Araştırmada katılımcı liderliğin bireysel inovasyon performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişki ve etki analizlerine geçilmeden önce keşfedici faktör analizi yapılmış ve saptanan yapıların Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi bir dizi değişkenin temel yapısını tanımlamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu analiz türünde değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen ve bunları korelasyonlarına göre gruplandıran çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir. Gözlemlenen değişkenler içindeki korelasyon kalıplarını açıklayan gizli faktörleri ortaya çıkarmak için araştırmalarda sıklıkla kullanılır (Yaşlıoğlu, 2017). Keşfedici faktör analizinde, ölçek maddesinin ilgili faktöre dâhil edilmesi için faktör yükünün eşik değeri 0.50 olarak belirlenmiştir. KL6 (*Yöneticim bana bağımsızlık ve özgürlük için önemli fırsatlar sunar*) maddesinin faktör yükü 0.197 olduğu için analizden çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Tablo 10'da katılımcı liderlik ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcı Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Faktör Yüğü
KL3	<i>Yöneticim önemli değişiklikler konusunda bana danışır.</i>	,864
KL4	<i>Yöneticim uzun vadeli planlar ve yönelimler hakkındaki kararları etkilememe izin verir.</i>	,859
KL2	<i>Yöneticim görevleri nasıl yürüteceğimi önermemi ister.</i>	,827
KL5	<i>Yöneticim kendi hedeflerimi belirlememe izin verir.</i>	,805
KL1	<i>Yöneticim benim fikrimi sorar.</i>	,717
	Açıklanan Toplam Varyans	66,590
	Cronbach's Alpha	,868
	Kaiser-Meyer-Olkin	,621
	Bartlett's Test of Sphericity	3097,836
	Sd	10
	p	0,000

Tablo 10 incelendiğinde toplam beş maddeden oluşan Katılımcı Liderlik Ölçeği'nin açıkladığı varyansın %66,59 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ,868 ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, 621'dir. Ölçeğin Bartlett's Test of Sphericity sonucu $p < 0.001$ anlamlılık seviyesinde anlamlıdır. Elde edilen bulgulara göre Katılımcı Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısının güvenilir ve istatistiksel analize elverişli olduğu görülmektedir. Tablo 11 Bireysel İnovasyon Potansiyeli ölçeğine ait keşfedici faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 11: Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İfade Kodu	İfadeler	Faktör Yüğü		
		Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme
BİP1	<i>(Ben) Çalışmamda dış müşterileri ziyaret ediyorum.</i>	,940		
BİP2	<i>(Ben) Firmamın / Kurumumun potansiyel müşterileriyle iletişim halinde kalıyorum.</i>	,844		
BİP5	<i>(Ben) Üniversitelerden/bilgi kurumlarından insanlarla iletişim kuruyorum.</i>	,793		
BİP4	<i>(Ben) Piyasadaki diğer şirketlerden/ kurumlardan insanlarla konuşuyorum.</i>	,765		
BİP3	<i>(Ben) Firmamın / Kurumumun potansiyel müşterileriyle iletişim halinde kalıyorum.</i>	,619		
BİP8	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni bilgi edinirsiniz?</i>		,844	
BİP11	<i>İşinizde ne sıklıkla iş organizasyonunu optimize edersiniz?</i>		,818	
BİP9	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni ürün veya hizmetlerin gelişimine aktif olarak katkıda bulunursunuz?</i>		,789	
BİP10	<i>İşinizde ne sıklıkla yeni müşteri / paydaş grupları elde etmek istersiniz?</i>		,614	
BİP7	<i>İşinizde ne sıklıkla iş uygulamalarımı geliştirmek için fikirler üretirsiniz?</i>			,935
BİP6	<i>İşinizde ne sıklıkla mevcut ürünleri veya hizmetleri iyileştirmek için önerilerde bulunursunuz?</i>			,902
	Cronbach's Alpha	,854	,741	,806
	Açıklanan Varyans	29,982	21,938	15,594
	Açıklanan Toplam Varyans	67,513		
	Kaiser-Meyer-Olkin	,611		
	Bartlett's Test of Sphericity	5334,577		
	Sd	55		
	p	,000		

Gerçekleştiren keşfedici faktör analizi sonucunda, Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği'ne ait tüm maddelerin faktör yükünün ,50'nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte ölçek üç boyutlu bir yapı göstermiştir. Ölçek maddeleri incelediğinde birinci boyuta ait maddelerin çalışanların dışarıyla iş birliği geliştirmesine yönelik olduğu saptanmış ve bu boyuta "Dışarıyla İlişki Geliştirme" adı verilmiştir. Ölçeğe ait ikinci boyutun maddeleri incelendiğinde bu maddelerin çalışanların örgüt içerisindeki gelişimle ilgili olduğu saptanmış ve bu boyuta "Örgütü Geliştirme" adı verilmiştir. Üçüncü ve son boyuta ait maddelerin ise çalışanın işiyle ilgili fikir geliştirmesine yönelik olduğu saptanmış ve bu boyuta "Fikir Geliştirme" adı verilmiştir. Söz konusu boyutların açıkladıkları varyans sırasıyla; dışarıyla ilişki geliştirme %29,98, örgütü geliştirme %21,93 ve fikir geliştirme %15,59'dur. Ölçeğin açıkladığı kümülatif toplam varyans ise %67,51'dir. Bununla birlikte, söz konusu boyutlara ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla dışarıyla ilişki geliştirme ,854, örgütü geliştirme ,741 ve fikir geliştirme ,806'dır. Aynı zamanda ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,611 ve Bartlett's Test of Sphericity sonucu $p < 0,001$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Keşfedici faktör analizi sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde Bireysel İnovasyon Potansiyeli Ölçeği'nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra, hangi testlerin yapılacağına karar verebilmek amacıyla normal dağılım testi yapılmıştır. Bu çerçevede Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Elden edilen sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Normal Dağılım Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

	Katılımcı Liderlik	Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme	Bireysel İnovasyon Potansiyeli
Kolmogorov-Smirnov Z	6,181	3,409	,744	4,642	2,557
p	,000	,000	,637	,000	,000

Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına göre Örgüt Geliştirme değişkeni dışında diğer değişkenlerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle nonparametrik testler uygulanmıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasında ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek için Spearman Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen test sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Spearman Korelasyon Test Sonuçları

Değişkenler	Katılımcı Liderlik	Dışarıyla İlişki Geliştirme	Örgütü Geliştirme	Fikir Geliştirme	Bireysel İnovasyon Potansiyeli
Katılımcı Liderlik	1,000				
Dışarıyla İlişki Geliştirme	-,149**	1,000			
Örgütü Geliştirme	,032	,030	1,000		
Fikir Geliştirme	,231**	-,116**	,103**	1,000	
Bireysel İnovasyon Potansiyeli	,106**	,417**	,553**	,691**	1,000

** $p < 0,01$

Tablo 13 incelendiğinde ise; katılımcı liderlik ile dışarıyla ilişki geliştirme arasında %-14,9 oranında negatif yönde anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçevede örgütlerde yöneticilerin katılımcı liderlik davranışları arttıkça dışarıyla iş geliştirme potansiyellerinin azaldığı söylenebilir. Bununla birlikte katılımcı liderlik tarzıyla örgütü geliştirme potansiyeli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bununla birlikte katılımcı liderlik davranışı ile fikir geliştirme arasında %23,1 oranında pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda katılımcı liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde çalışanların yaptıkları işe yönelik daha fazla fikir geliştirdikleri söylenebilir. Son olarak katılımcı liderlik tarzıyla bireysel inovasyon potansiyeli arasında %10,6 oranında pozitif yönde ve anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda, çalışanlarının inovasyon potansiyelini arttırmak isteyen örgüt yöneticilerinin katılımcı liderlik davranışı göstermelerinin kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Sonuç

Bu çalışmada katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Demokratik veya kapsayıcı liderlik olarak da bilinen katılımcı liderlik, liderlerin çalışanları karar alma sürecine dâhil ettiği bir liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında üyelerin hedefe ulaşma konusunda cesaretlendirildiği, üyelerin yetki ve sorumluluklarının netleştirildiği, övgü ve eleştirinin bu standartlara göre olduğu görülmektedir (Tengilimoğlu, 2005b: 7). Bu yaklaşım, ekip üyelerinin girdilerine ve fikirlerine değer verir ve kurumsal kararlara aktif

katılımı teşvik etmektedir. Katılımcı liderlik, bireylerin fikir ve görüşlerini paylaşma konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir çalışma ortamını teşvik etmektedir. Çalışanların, eleştiri korkusu olmadan düşüncelerini dile getirmeye teşvik edildiğinde, yenilikçi fikirlere katkıda bulunma olasılıkları daha yüksek olur. Tütüncü ve Akgündüz'ün (2012: 59) seyahat acentelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Dolayısıyla katılımcı liderlik yaklaşımı organizasyonlarda yenilikçilik kültürü oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte katılımcı liderlikte çalışanlar kolektif olarak alınan kararlar üzerinde sahiplenme duygusu hissederler. Bireyler, fikirlerine değer verildiğini ve karar alma sürecine dâhil edildiğini hissettiklerinde, yenilik yapma ve kuruluşun başarısına katkıda bulunma konusunda daha fazla motive olurlar. Aynı zamanda katılımcı liderler ekip üyelerini güçlendirir, bu da onların motivasyonunu ve güvenini artırabilir. Bireyler kendilerini güçlenmiş hissettiklerinde inisiyatif alma, yaratıcı düşünme ve zorluklara yenilikçi çözümler keşfetme ve geliştirme olasılıkları daha yüksektir.

Ayrıca katılımcı liderlik, iş birliğini ve takım çalışmasını da teşvik etmektedir. Çalışanlar karar alma süreçlerinde birlikte işbirliği içerisinde çalıştıklarında, yaratıcı düşünceyi ve yeniliği teşvik edebilecek farklı bakış açıları ve fikirleri ortaya çıkarabilirler. Tengilimoğlu'na (2005a: 41) yöneticiler, çalışanları yönetmek yerine yönlendiren, çalışanları lider olmaya teşvik eden katılımcı bir yönetim yaklaşımı geliştirmelidir. Günümüzde başarılı bir liderlik yaklaşımının, geleceğe yönelik bir vizyon belirlemeye, çalışanları bu vizyona odaklamaya, enerjilerinin ortaya çıkacağı ortamı hazırlayıp onlara güvenmeye, iyi iletişim kurmaya ve çalışanlarına uygun liderlik davranışı sergilemeye bağlı olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik kültürüne sahip olan organizasyonlarda çalışanlar, genellikle planlı ve öngörülen riskler almaya teşvik edilir. Bu risk alma kültürü, inovasyon için hayati öneme sahiptir çünkü bireylerin, başarısız olduklarında cezalandırılma korkusu olmadan yeni fikir ve yaklaşımları tecrübe etmelerine imkân tanır. Katılımcı liderler sürekli öğrenme ve gelişim için takipçilerine organizasyonda gerekli olan iklimi ve fırsatları sağlar. Özsalmanlı (2005:139) katılımcı liderlik tarzının temelini astların karar alma sürecine katılımı olduğunu ifade etmiştir. Bu süreçte yönetici astlarının değiştirebileceği tarzda önerilerde bulunur. Böylece organizasyon içinde kararlar ortak aklın egemen olduğu bir içeriğe sahip olarak verilir.

Bireyler öğrenmeye ve gelişmeye teşvik edildiğinde, kendi uzmanlık alanlarındaki yenilikçi yöntemleri ve çözümleri keşfetme ihtimalleri daha yüksektir. Katılımcı liderlik süreci fikirlerin tartışıldığı, değerlendirildiği ve iyileştirildiği geri bildirim döngülerini içerir. Yapıcı geri bildirim, yenilikçi

fikirlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için son derece önemlidir ve bu yenilikçi fikirlerin örgütsel amaç ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlar. Bununla birlikte, katılımcı liderlik değişime uyum sağlamayı teşvik eder. Yenilikçi ortamlarda değişime açık olmak, yeni durumlara veya fikirlere hızlı uyum sağlayabilmek kritik öneme sahiptir. Çünkü yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren organizasyonlar bu uyumu ve adaptasyonu sağlayamadıklarında rekabet güçlerini kaybederek sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokar.

Katılımcı liderler genellikle çalışanları organizasyondaki değişikliklerle ilgili karar alma sürecine dâhil ederek bu adaptasyonu kolaylaştırır. Bu çerçevede grupta işbirlikçi bir ortam yaratarak yüksek motivasyon ve verimlilik sağlar. Lider, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak plan ve prosedürlerin belirlenmesinde, iş paylaşımında, iş emirlerinin oluşturulmasında, onların fikir ve önerileri doğrultusunda hareket edilmesinde daima astlarına danışır. Bu davranış astların özgüvenini artırır ve daha verimli bir ortamda çalışmalarını sağlar (Akyürek, 2020: 18). Bu doğrultuda ortaya çıkan farklı düşünme tarzları, kültürel geçmişler ve deneyimler, farklı inovasyon fikirlerini tetikleyebilir.

Son olarak, bu çalışmanın kapsamı teknoloji sektörü ile sınırlandırılmıştır. Gelecek araştırmaların farklı sektörlerdeki katılımcı liderlik ile bireysel inovasyon potansiyeli arasındaki ilişkiyi incelemesi ve ayrıca farklı sektörler arasında karşılaştırmaların yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada bireysel inovasyon potansiyeli ile ilişki bağlamında liderlik tipi olarak sadece katılımcı liderlik tipi incelenmiştir. Viyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik tipleriyle çalışanların bireysel inovasyon potansiyellerinin incelenmesi konuya farklı bakış açıları kazandırabilir. Bu sayede yöneticilerin inovatif davranışı benimsemiş bir organizasyon kurmak için ihtiyaçlar duyabilecekleri yönetsel araçlar sahip olmuş olur. Böylece, organizasyonlar, yenilikçi fikirleri ve davranışları daha fazla teşvik edebilir, destekleyebilir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler.

Kaynakça

- Akpoviroro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018). Effect Of Participative Leadership Style On Employee's Productivity. *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 8(1), 47-60.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review Of Innovative Work Behavior Concepts And Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM And Innovative Work Behaviour: A Systematic Literature Review. *Personnel Review*, 46(7), 1228-1253.
- De Jong, Jeroen and Deanne den Hartog (2010). Measuring Innovative Work Behaviour, *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Demirer, M. C. (2020). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Kariyer Tatmini ve Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 165-184.
- Everett M. Rogers. (2003). Diffusion Of Innovations, 5th Edition, Free Press, New York, NY, 14(6):776, 551.
- Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales For The Measurement Of Innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
- Karaca, Ö. F. (2017). Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Otoriter ve Demokratik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. *Master's Thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kılıçer, K. (2008). Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 209-222.

- Kılıçer, K., & Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 38: 150-164.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do Innovative Work Behavior And Organizational Commitment Create Business Performance: A Literature Review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Muhammet, Baş. & Balaman, F. (2021). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik-Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 485-510.
- Özcan, Ö. Ü. P. M. (Ed.). *İktisadi ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar 3*. Eğitim Yayınevi.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik Liderlik Bakış Açısıyla: Tefvik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(1), 53-65.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach.
- Sezgin, O., & Sedef, A. K. S. U. (2020). Liderin Destekleyici Sesi ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Uzmanlık İkliminin Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(3), 561-584.
- Siregar, Z. M. E., Suryana, E. A., & Senen, S. H. (2019). Factors Influencing Innovative Work Behavior: An Individual Factors Perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 324-327.
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1709-1739.
- Tengilimoğlu, D., & Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Tengilimoğlu, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tengilimoğlu, D. (2005b). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tunçbilek, M. M., & Muhammet, K. A. Y. A. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.

- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Usluel, Y. K., & Mazman, S. G. (2010). Eğitimde Yeniliklerin Yayılımı, Kabulü ve Benimsenmesi Sürecinde Yer Alan Öğeler: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 39.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review And Prospects For Future Research. *Frontiers In Psychology*, 13, 924357.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt İklimi Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 182-206.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde Liderlik. Çev. Ed. (Çetin, Ş., Baltacı, R.). *Nobel Yayıncılık*. 8. Basımdan çeviri.

