



Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma

A Study on the Mediation Role of Organizational Learning Climate in the Effect of Transformational Leadership on Individual Innovation

Esraa İbrahim¹ ve Hasan Gül²

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, e47.ibrahim@gmail.com, Orcid ID: 0000-0003-3902-3528

²Prof. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi İİBF, hasan.gul@omu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-3720-5451

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

*Dönüşümcü Liderlik,
Bireysel Yenilikçilik,
Örgütsel Öğrenme İklimi*

Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 11 Nisan 2022
Kabul Tarihi: 10 Aralık 2022*

ARTICLE INFO

Keywords

*Transformational Leadership,
Individual Innovativeness,
Organizational Learning Climate*

Article History:

*Received: 11 April 2022
Accepted: 10 December 2022*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğinin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracı rolü gösterip göstermediğini belirlemektir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapmakta olan 281 sağlık çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik Dönmez ve Tokar (2017) tarafından geliştirilen “Dönüştürücü Liderlik Ölçeği”, örgütsel öğrenme iklimi Hüseyin Çırpan tarafından geliştirilen “Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği” ve bireysel yenilikçilik H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester D. Cook (1977) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlanması Ayşegül Sarıoğlu (2014) tarafından yapılan “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği” ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün olup olmadığı bootstrap yöntemini esas alan yol analizi ile incelenmiştir. Bu bağlamda iki farklı model kurulmuş ve örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracı rolü oynamadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether organizational learning climate plays a mediating role in the effect of transformational leadership on individual innovativeness. 281 healthcare professionals working at Ondokuz Mayıs University Medical Faculty Hospital constitute the sample of the research. Transformational leadership “Transformational Leadership Scale” developed by Dönmez and Tokar (2017), organizational learning climate “Organizational Learning Climate Scale” developed by Hüseyin Çırpan, and individual innovativeness developed by H. Thomas Hurt, Katherine Joseph and Chester D. Cook (1977). The adaptation to Turkish was measured with the “Individual Innovation Scale” made by Ayşegül Sarıoğlu (2014). Whether the organizational learning climate has a mediating role in the effect of transformational leadership on individual innovativeness was examined by path analysis based on the bootstrap method. In this context, two different models were established and it was found that the organizational learning climate does not play a mediating role in the relationship between transformational leadership and individual innovativeness.

Modernleşme, teknolojik gelişme ve pazarların sürekli değiştiği bir dönemde yenilik sadece popüler bir konu değil, aynı zamanda örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için dikkate alınması gereken önemli bir konudur. Bireyler örgütlerin temel yapı taşlarıdır ve bu nedenle örgütlerin başarısı, bireylerin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri ve örgütsel rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmaları için yaratıcı çözümler üretme yeteneğine doğrudan bağlıdır.

bulunmaktadır. Bu bağlamda yenilik kapasitesi örgütlerin rekabet üstünlüklerini korumalarında ve hayatta kalmalarında zorunlu unsurlardan birisi haline gelmektedir.

Yenilikçilik etkili liderlik özellikle de dönüşümcü liderlik yoluyla desteklenebilmektedir. İlham verici bir vizyonun iletilmesi, çalışanların dikkate alınması ve teşvik edilmesi, operasyonel özerklik/özgürlük, meydan okuma, yaratıcılık ve özgünlük için destek gibi dönüşümcü liderlik davranışları örgütlerde yenilikle ilgili çabaların ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir. Yenilikçiliği, öğrenmeyi destekleyen bir örgütsel iklim de teşvik edebilmektedir. Bu nedenle öğrenme iklimi ve yenilik merkezli örgüt kültürü, proaktif bir biçimde örgütün geleceğini şekillendirebilmektedir.

İster kamu ister özel sektörde olsun sağlık kuruluşları için en büyük zorluk bireysel performansı artırma ve aynı zamanda refah ve motivasyonlarını koruma yeteneklerini geliştirme hususunda ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik bireysel yeniliği etkileyen önemli bir faktördür. Birçok çalışma, dönüşümcü liderliğin bireysel yenilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerde bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışma, dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırmayı ve örgütsel öğrenmenin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkideki aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Yapılan alanyazın taramasında dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracı rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle söz konusu çalışmanın özgün bir niteliğe sahip olduğu ve ilgili alanyazında önemli bir boşluğu doldurmaya aday olduğu düşünülmektedir.

1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümsel, reformcu ve transformasyonel gibi farklı kavramlarla ifade edilen dönüşümcü liderlik, alanyazına yakın zamanda eklenmiş olmasına rağmen hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Dönüşümcü liderler, çalışanların hedeflerini kendi hedefleriyle uyumlu hale getirerek liderlik etmekte, böylelikle dönüşüm liderleri için hizmet etmeye ve görev yapmaya başlayan çalışanlar, kendileri için en iyi olana değil örgütün refahına odaklanmaya başlamaktadırlar (Bass, 1985, s. 22). Bu bağlamda dönüşümcü lider, izleyicilerin kendilerini belli amaç veya hedeflere adanmalarını sağlayan liderdir (Avolio, 2001).

Alanyazında yer alan çalışmalar dönüşümcü liderliğin çalışan memnuniyeti kadar lider etkinliği üzerinde de çok güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Judge ve Piccolo, 2004, s. 755-768). Aslında dönüşümcü liderler, takipçilerinin içsel motivasyonunu artırmakta, çalışanlarla daha etkili ilişkiler kurmakta, takipçilerinin performansını ve yaratıcılığını geliştirmekte, ekip performansını yükseltmekte ve örgütsel değişim çabalarına daha yüksek düzeyde bağlılık yaratmaktadır (Herold vd., 2008, s. 346-357; Piccolo ve Colquitt, 2006, s. 327-340; Schaubroeck, Lam ve Cha, 2007, s. 1020-1030; Shin ve Zhou, 2003, s. 703-714).

Dönüşümcü liderler, meslektaşları ve takipçileriyle basit değişimler veya anlaşmalar kurmaktan çok daha fazlasını yapmaktadırlar. Bu tür liderler, dönüşümcü liderliğin dört bileşeninden birini veya birkaçını uygulayarak daha iyi sonuçlar elde etmek için farklı şekillerde davranmaktadırlar (Bass, 1985, s. 23; Bass ve Riggio, 2006, s. 5; Bycio, Hackett ve Allen, 1995, s. 468-478; Judge ve Piccolo, 2004, s. 755-768).

a. İdealleştirilmiş Etki: İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan boyuttur. Genellikle karizma kavramı ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderin çıkarlarını terk etmesi, vizyon ve misyon bilinci yaratması idealize edilmiş bir etki olarak ifade edilmektedir. Lider bu davranışı ile takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanmaktadır. Takipçilerinin başarılı olması için kendi çıkarlarını ikinci plana iterek başarıyı ve liderliği paylaşmaktadırlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 6; Celep, 2004, s. 75; Güney, 2015, s. 414).

b. İlham Verici Motivasyon: Bu boyut yüksek beklentileri takipçilerine aktaran, bu beklentilere ulaşılacağına inanan ve onlarla ortak bir vizyon paylaşan liderin davranışlarıdır. Lider, takipçilerinin kendi çıkarlarını kazanmak yerine grup çıkarlarına ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini sağlamak için teşvik edici ve motive edici semboller ve sloganlar kullanmaktadır. Takım ruhu kavramı bu tür liderler tarafından geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Bu tür liderlik davranışının bir örneği, satış temsilcisi olarak şirketin gelecekteki büyümesinde ne kadar önemli olduklarını açıklayan ve onları motive eden bir satış temsilcisi yöneticisidir (Northouse, 2016, s. 169).

c. Entelektüel Uyarım: Entelektüel teşvik alanında, dönüşüm lideri, takipçilerine örgütsel sorunlarla başa çıkmak için yeni yaklaşımlar ve yenilikçi yöntemler denemeleri ve geliştirmeleri için destek vermektedir.

d. Bireysel İlgi: Bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderin bir birey olarak takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkatle dinlediği ve destekleyici bir çalışma ortamı yarattığı geçerli bir liderlik faktörüdür. Lider, takipçilerinin kendilerini fark etmelerine yardımcı olurken eğitmen veya akıl hocası olarak hareket etmektedir. Güçlerini, takipçilerinin kişisel zorlukları geliştirip üstesinden gelmelerini sağlamak için kullanmaktadırlar. Bu dönüşümcü liderlik faktörünün bir örneği, her çalışana benzersiz ve özenli bir şekilde davranmak için çaba ve zaman harcayan bir yöneticidir. Lider, bazı takipçileriyle güçlü ilişkiler kurabilirken, diğerleri için yüksek dereceli ve daha karmaşık yönergeler verebilmektedir (Northouse, 2016, s. 169).

Dönüşümcü liderlik türü yönetim alanyazınına 1980'li yıllarda girmiş olmasına rağmen, konu ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası alanda birçok çalışma yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve örgüt arasındaki ilişkilere yönelik çalışmaların yanı sıra farklı alan ve sektörlerde dönüşümcü liderlik uygulamalarına yönelik çalışmalar da yapılmıştır (Öter, 2019, s. 55).

2. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK

Scott ve Bruce'a (1994, s. 581) göre bireysel yenilik, problem tanıma ve yeni veya benimsenmiş fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi ile başlamaktadır. Bu bağlamda yenilikçiler ve girişimcilerde risk alma eğilimi, belirsizliğe yüksek tolerans, sebat ve öz-yeterlik gibi çeşitli kişilik özelliklerinin ortak olarak bulunduğu ileri sürülmektedir. Ancak girişimciler daha çok yüksek başarı gereksinimi ve iç kontrol odağına sahip olma eğilimindedirlerken, yenilikçiler arasında değişme isteği, merak ve problem çözmeye ilgi daha yaygın görülmektedir (Sandberg vd., 2013, s. 230).

André Gonçalves'e (2019) göre yenilikçi bireylerin beş özelliği bulunmaktadır:

1. Yenilikçiler son derece güvenlidir: Yenilikçiler kendine güvenen ve riskten korkmayan insanlardır. Bilinmeyen korkmak yerine, gelecek fırsatlardan yararlanmayı düşünen ve baskı altında karar verebilenlerdir. Dahası yenilikçi bireylerin özgüvenleri bir şekilde iyimserlikle ilişkili görünmektedir, yani yenilikçilerin iyi sonuçlara dair gerçekçi olmayan inançlara sahip olmaya yönelik genel bir eğilimleri vardır.
2. Yenilikçiler yaratıcı gurulardır: Yenilikçilerin merak ve algılama yetenekleri son derece gelişmiştir. Bu, yenilikçi bireylerin sosyal olgulara diğer kimselerin bakmadığı yerden bakmalarına ve kimsenin bakmadığı yerlerde ihtiyaç ve fırsatları daha iyi belirlemelerine olanak tanımaktadır.
3. Yenilikçiler yeni deneyimlere açıktır: Yenilikçiler yeni deneyimlere açıktır. Aslında, açıklığın yenilik yapma yeteneğini öngören en önemli kişilik boyutlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Bu yenilikçi insanlar, her gün karşılaştıkları farklı muğlak ve belirsiz durumlarla kolaylıkla baş edebilmekte ve şüphe veya korku durumlarında karar verirken sorun yaşamamaktadırlar.
4. Yenilikçiler değişim tarafından harekete geçirilir ve motive edilir: Yenilikçiler, doğal olarak değişimle motive olmaktadır. Bazen dışsal bir ödül olmasa bile ürünleri, hizmetleri veya durumları iyileştirmekten keyif almaktadırlar.
5. Yenilikçiler dirençli ve tutkuludur: Yenilikçiler son derece dayanıklı ve hedeflerine tutkuludurlar. İlk denemelerinde hayal kırıklığı yaşasalar bile asla pes etmemektedirler. Bu dayanıklılık özelliği genellikle başarmaya çalışılan şeye duyulan tutku ile ilişkilendirilmektedir.

Scott ve Bruce (1994) bireysel yenilikçi davranış modelini geliştirmek ve test etmek üzere yeniliğin öncüllerini belirlemek için bir dizi araştırma yürütmüşlerdir. Liderliğin yenilikçi davranışları, bireysel problem çözme biçimlerini ve çalışma grubu ilişkilerini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini varsayarak, önerilen modelin parametrelerini eşzamanlı olarak test etmek için yapısal eşitlik analizi kullanmışlardır. Çalışmada test edilen modelin yenilikçi davranıştaki varyansın yaklaşık % 37'sini açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Guastello tarafından 1995 yılında yapılan çalışma, lider özelliklerinin yaratıcı çalışma gruplarının yönetimi üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada katılımcılar birbirlerini kolaylaştırıcı tarz, yenilikçi katkı ve liderlik davranışı açısından değerlendirmektedirler. Kleysen ve Street (2001) çalışmalarında bireysel yenilikçi davranışın çok boyutlu bir ölçüsünü geliştirmiş ve test etmişlerdir. Yenilikçilikle ilgili birçok davranış tanımından hareketle beş boyuttan oluşan varsayılmış bir faktör yapısını; fırsat keşfi, üretkenlik, biçimlendirici araştırma, şampiyonluk ve uygulama olarak belirlemişlerdir.

Kerem Kılıçer ve Hatice Ferhan Odabaşı tarafından 2010 yılında yapılan çalışmanın amacı, 1977 yılında H. Thomas Hurt ve diğerleri tarafından geliştirilen Yenilikçilik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlamasını yapmaktır. Türkçe'ye uyarlanan bu ölçek geçerli ve güvenilir bulunarak yenilikçilik ve türevleri ile ilgili çalışmalar açısından Türkçe akademik çalışmalar için uygun bulunmuştur. Kılıçer (2011), Bilgisayar Eğitimi ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) bölümü öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profillerini belirlemeyi ve yenilikçiliğin önündeki algıladıkları engelleri keşfetmeyi amaçlayan bir çalışma yapmıştır. BÖTE bölümlerinde okuyan 1149 son sınıf öğrencisinden elde edilen verilerin analizi sonucunda BÖTE bölümleri öğretmen adaylarının üçte ikisinin yüksek veya orta düzeyde bireysel yenilikçilik sergilediğini, geri kalan üçte birinin ise düşük düzeyde bireysel yenilikçilik sergilediğini ve % 88,60'ının dikkate alınan kategoriler altında toplanabileceğini göstermektedir.

Hammond, Neff, Farr, Schwall ve Zhao 2011 yılında yaptıkları meta analiz çalışmalarında bireysel faktörlerin, işin özelliklerinin ve çevre faktörlerinin yenilik (inovasyon) sürecinin aşamalarıyla orta derecede ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Shavinina (2011) tanınmış yenilik liderlerinin otobiyografik ve biyografik bilgilerine dayanan ve bir dizi bağımsız araştırma yönünü entegre eden çalışmasında, bir yenilik liderliği teorisi sunmaktadır. Teori, yenilik liderliğinin doğasını bireysel düzeyde

açıklamayı amaçlamaktadır, bu nedenle bazı bireyler, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler şeklinde yeni fikirleri hem üretmekte hem de uygulamaya geçirmekte çok başarılı olmaktadır.

Korucu ve Olpak tarafından 2015 yılında yapılan çalışma Bilgisayar Eğitimi ve Öğretim Teknolojileri Bölümü öğrencilerinin bireysel yenilik kategorilerine göre dağılımlarının belirlenmesi ve incelenmesini hedeflemiştir. Öğrencilerin yenilik özellikleri ile farklı değişkenler (cinsiyet, sınıf seviyesi, haftalık internet kullanım süresi ve internet kullanımına ilişkin tutumlar) arasındaki ilişkilerin ele alındığı çalışma 2013-2014 eğitim-öğretim bahar döneminde Necmettin Erbakan Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 292 öğrenciden toplanan verilerin analizi sonucunda, bireysel yenilik özelliklerinin erken çoğunluk kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin yenilik özelliklerinin sınıf düzeyinde anlamlı farklılık gösterirken cinsiyet, haftalık internet kullanım süresi ve internet kullanımına yönelik tutumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Akgün (2020) tarafından yapılan çalışma yenilikçi olma ve yenilikçi bireyler yetiştirme sorumluluğunun yanı sıra, yükseköğretimin kadın temsilcileri için yenilikçiliğin önündeki engelleri belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın uygulama kısmında Bireysel İnovasyon Ölçeği ve İnovasyonun Önündeki Engeller Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma 15 üniversite üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan kadın akademisyenlerin son derece yenilikçi olduğu belirlenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ

Fox, öğrenme iklimini, değer yapıları, amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi, kısıtlamalar ve ödülleri aracılığıyla öğrenme gayretlerini destekleyen, engelleyen ya da yansızlaştırılan bir ortam olarak tanımlamıştır (Fox, 1986, s. 1102; Jude-York, 1991, s. 16). Örgütsel öğrenme ikliminin bileşenleri şunlardır:

a. Yönetim Uygulamaları: Bilgi yönetimi örgüt genelinde bilgi, teknik bilgi, uzmanlık, entelektüel sermaye ve diğer bilgi biçimlerini tanımlamak, temsil etmek ve ayrı biçimde dağıtmak için örgütler tarafından kullanılan bir dizi uygulama ve teknik anlamına gelmektedir (Iandoli ve Zollo, 2007, s. 7). Bilgi yönetimi, aşağıdan yukarıya ve örgütsel sınırlar içinde devam eden bir süreçtir (Bonner, 2000, s. 4). Yani örgüt içindeki bilgi paylaşıldığında birikimli hale gelmektedir. Bu sayede kuruluşun süreçlerine, ürünlerine ve hizmetlerine işlemektedir (Demarest, 1997, s. 377).

b. Sistem Yaklaşımı: Bölümlendirme ve uzmanlaşma, çalışanları yalnızca kendi bölümlerinin önemli olduğunu düşünmeye ve bu yönde hareket etmeye zorlamaktadır. Sistem yaklaşımı çerçevesinde işletmeler birbirleriyle etkileşim halinde olan çeşitli çeşitli alt sistemlerden oluşan bir organizma olarak ele alınmaktadır. Aşırı derecede hiyerarşik yapılarda olağan ve olağan dışı süreç ve etkinlikler sonucunda oluşan bilgiler, üretildiği bölümlerin dışına yayılamamaktadır. Bu bağlamda öğrenmeyi iyileştirmenin ve kolektif bir girdi haline getirmenin yolu bilgi akışını engelleyen blokların ortadan kaldırılmasıdır (Lipshitz, Popper ve Oz, 1996, s. 295).

c. Öğrenme İçin Ayrılan Zaman: Öğrenen örgütlerin en temel özelliklerinden biri çalışanlarını; politika ve uygulamalarını öğrenmeye yönlendirmesidir. Öğrenmenin desteklendiği örgütlerde, öğrenmeye ayrılan zaman işin normal bir parçası olarak kabul edilmektedir (Jude-York, 1991, s. 59). Bilindiği üzere günümüzde birçok işletmede düşünmeye veya öğrenmeye zaman ayıran çalışanlar, düşüncülerinin veya öğrendiklerinin doğrudan bir uygulaması yoksa verimsiz hayalperestler olarak görülmektedir. Öğrenme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için işletme içinde düşünen bireylerin olması gerekmektedir. İşletmeler, bireylerin bu ihtiyacını karşılayacak zamanı ve fırsatları sunmazlarsa, bireyler enerjilerini iş dışı faaliyetlere yönlendirmektedirler (Montgomery ve Scalia, 1996, s. 446-447).

d. Hatalara Tolerans Gösterme: Hata toleransı, başarısız bir olayın ardından yeni bilgi, beceri ve yeteneklerin gelişimini teşvik ettiği için keşif süreciyle doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Keşif, "arama, risk alma, deneme, esneklik, yenilik ve çeşitlilik" gibi anlamlara karşılık gelmektedir (March, 1991, s. 71). Bu bağlamda hata toleransı, kuruluşların keşif süreçlerinin bir sonucu olarak "değiştirerek değişmeyi" öğrenmesine olanak tanımaktadır (Amburgey, Kelly ve Barnett, 1993, s. 54). Hatalar örgütsel öğrenme için çok etkili fırsatlar sağlayabilmektedir çünkü bu deneyimler örgütsel üyelerin mevcut varsayımlara meydan okumaları ve yenilikçi fikirlerle hataları düzeltmeleri için uyarıcı görevi görebilmektedir (Sitkin, 1992, s. 231-266).

e. Takım Çalışması: Örgütsel öğrenme iklimi içerisinde takım çalışmasının ne anlama geldiği konusunda çok az ortak bir fikir birliği bulunmaktadır. Üstelik giderek çeşitlenen görüşler daha fazlasıyla kafa karışıklığına yol açmaktadır. Bazı uygulamalar ve örgütsel koşullar çalışanların işi yapmanın yeni yollarını ve risk alma özgürlüğünü takip etmelerine olanak tanıyan bir deney kültürüne sahip olmak adına takım çalışmalarını özendirilmektedir. Ayrıca çalışanların başkalarından, geçmiş başarısızlıklardan ve diğer örgütlerden öğrenmesini sağlayan bilgi aktarım sistemleri ve yeni ve yenilikçi fikirler üretmenin bir aracı olarak görülen takım çalışmaları giderek daha önemli hale gelmektedir (Goh ve Richards, 1997, s. 577-578). Katılım, iletişim veya yeniliği kabul etme eğilimi gibi değişkenler, iyi bir iklime sahip olmak için takımlar için kritik faktörlerdir. Aslında literatüre göre her takımın özü, takım çalışması ve iklimden oluşmaktadır (Ceschi vd., 2014, s. 214).

f. Özerklik ve Sorumluluk: Çalışanlar, işverenlerin beklediğinden veya işlerini yapmalarına izin verdiğinden daha fazla bilgi ve beceri geliştirmelidir. “Çalışırken öğrenme” çalışanlar için mesleki bir zorunluluktur (Brown ve Duguid, 1996, s. 62). İş düzgün bir şekilde yapmak için çalışırken öğrenmek bir zorunluluk olsa da bazı işyerlerinde bu öğrenme katı yazılı çalışma talimatlarıyla sınırlandırılabilir. Öğrenmeyi desteklemeyen kuruluşlar, düzenlemelere bağlı, rollerin dar bir şekilde tanımlandığı ve belirsizliğin hoş görülmediği resmi çalışma ortamları yaratmaktadır (Jude-York, 1991, s. 59). Bu nedenle örgütlerin, çalışanlara özerklik ve sorumluluk verebilecek merkezkaç bir yapı yönünde değiştirilmesi gerekmektedir (DeChant, 1996, s. 116).

g. Ödül Sistemleri: Ödül sistemi teşvik edici bir yöntem olarak bilinmekte ve işletme içinde ödüllendirilen davranışlar çalışanlar tarafından benimsenip pekiştirilmekte ve cezalandırılan davranışlardan ise vazgeçilmektedir (Montgomery ve Scalia, 1996, s. 443-444).

h. Örgütsel Destek: Kuruluşlar geri bildirim yoluyla çevreye verdikleri yanıtların uygunluğunu değerlendirebilmekte ve böylece performanslarını artırmaktadırlar. Örgüt genelinde geri bildirim, “hedefe ne kadar yakınız?” sorusunun cevabını oluşturmaktadır. Alınan geri bildirim ne kadar doğru ve hızlı olursa, performans o kadar yüksek olmakta ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgütün kültürüyle çelişen ve tutarsızlık gösteren bilgiler de öğrenmenin önündeki bir diğer engeli oluşturmaktadır (Carley ve Harrald, 1997, s. 320-321).

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, BİREYSEL YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Artan küreselleşme eğilimi ve hızla gelişen teknoloji işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından yüksek rekabet gücüne sahip olabilmeyi çok daha önemli ve değerli hale getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerin rekabet edebilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Araştırmalar liderlerin yenilikçi sonuçlar elde etmek için bir çalışanın performansı üzerinde derin bir bağlamsal etkiye sahip olabileceğini ortaya koymuştur (Shalley ve Gilson, 2004).

Yönetimle ilgili literatür öğrenen organizasyonun, yaratıcı iklimin ve dönüşümcü liderliğin işletmelerde yenilik ve yaratıcılığı kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Yönetim ve davranış araştırmacıları genellikle liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyle ilgilenmişlerdir (Liu vd., 2012; Gupta vd., 2012). Wang ve arkadaşları (2013, 2014) ve Gumusluoglu ve Ilsev (2009), dönüşümcü liderlerin çalışanların yaratıcılığını tahmin etmede önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Ayrıca, geçmiş araştırmalar dönüşümcü liderlerin bireyleri yenilikçi davranışlara ve yaratıcı sonuçlara yönelik çalışmaya motive eden bir inovasyon iklimi geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamsal faktörler, yani dönüşümcü liderlik ve yenilikçilik iklimi arasındaki ilişki, dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki dolaylı etkisini yenilik iklimi aracılığıyla (Wang vd., 2013) araştırmaya yöneltmiştir (Jaiswal ve Dhar, 2015, s. 33).

Çalışanların yaratıcılığını teşvik eden en önemli unsurlardan biri dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü tarza sahip liderlik öğrenmeye ve bilgi edinmeye güçlü bir şekilde vurgu yapan bir davranış modeli oluşturarak çalışanın beceri geliştirme sürecine önemli ölçüde yardımcı olabilmekte ve yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik etmek için çalışanları yeni fikirler sunmaya teşvik edebilmektedir. Birçok çalışma işletmelerde yenilik sürecini özendirme için liderliğin gerekli olduğunu ve dönüşümcü liderlerin çalışanların yaratıcılığını besleme yeteneğine sahip olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, yeterli bir yaratıcı iklimin bir organizasyonun performansını ve yenilikçiliğini artıracığına işaret edilmektedir (Mai vd., 2020, s. 849).

Scott ve Bruce (1994), yenilik iklimini, çalışanların fikirlerini rahatça dile getirebildikleri ve organizasyonun kaynaklarından tam olarak yararlanmaya, iş yerinde yaratıcı yaklaşımlar üretmek için risk almaya teşvik edildikleri bir çalışma ortamı olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle yenilik iklimi, risk alma davranışını teşvik eden, yeterli kaynakları tahsis eden ve işyerinde yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşım kullanmak için gerekli ortamı sağlayan organizasyona yönelik dizi çalışan algısı olarak tanımlanmaktadır. İlgili literatür, bir organizasyonun yaratıcı ikliminin desteklenmesi ve güçlendirilmesi için dönüşümcü liderliğin gerekli olduğunu belirtmektedir (Jaiswal ve Dhar, 2015; Jung, Chow ve Wu, 2003). Dönüşümcü liderlik teorisi, liderlerin yenilik odaklı çalışma ortamı oluşturmada etkili olan ve takipçilerini bir şeyler yapmanın yeni yollarını öğrenmeye ve geliştirmeye motive ederek ilham veren gerekli temel özelliklere sahip olduğunu göstermektedir (Jaiswal ve Dhar, 2015, s. 32).

Jaiswal ve Dhar (2015) tarafından yapılan çalışma, çalışanların yaratıcılığını tahmin etmede dönüşümcü liderliğin rolünü incelemiştir. Çalışma aynı zamanda yenilik ikliminin aracı rolünü ve yaratıcı öz-yeterliğin düzenleyici rolünü de araştırmıştır. 372 çalışan ve onların birinci dereceden amirlerinden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen çalışmada dönüşümcü liderlerin çalışanların yaratıcılığını teşvik eden bir yenilik ortamını desteklediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yenilikçilik iklimi ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide yaratıcı öz-yeterliğin anlamlı bir düzenleyici rolü bulunmuştur. Bulgular, yaratıcı öz-yeterliği yüksek çalışanların, destekleyici bir yenilik iklimi aldıklarında yaratıcı davranışa başvurduklarını ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderlik, çalışanların sadece yetkilendirildiği değil aynı zamanda yenilik açısından da desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturma alışkanlığına sahip bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik bileşenleri yaratıcı iklim üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Dönüşümcü liderler, ilham verici motivasyon yoluyla, çalışanlara yenilikçi davranış konusunda yüksek beklentileri olduğunu göstermekte ve çalışanları yenilikçi stratejiler üretme konusunda risk almaya teşvik etmektedirler (Wang vd., 2013). Entelektüel teşvik özellikleriyle dönüşümcü liderler, çalışanlarını güçlendirerek ve onlara gerekli kaynakları sağlayarak, çalışanların daha iyi fikirler üretmelerine ve bu fikirleri örgütün sorunlarına potansiyel bir çözüm olarak kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü liderler bilgiyi paylaşmakta, yeni fikirleri teşvik etmekte ve çalışanların alışılmışın dışında düşünmesini desteklemektedirler. Liderler aynı zamanda çalışanları risk korkusunun üstesinden gelmeleri ve rutin çalışma biçimlerinde devrim yaratarak yüksek düzeyde yaratıcılığa yol açmaları için desteklemektedirler. İdealleştirilmiş etkiyle, liderler çalışanlara ilham vermekte ve saygı ve sadakat kazanmaktadır. Dönüşümcü liderler, yönlendirici bir vizyon ve yol belirleyerek çalışanlara hedeflere ulaşmak için ilham vermekte ve onları motive etmektedirler. Entelektüel teşvik yoluyla, çalışanlar yaratıcı bir şekilde performans göstermeye teşvik edilmektedirler. Bireysel değerlendirme yoluyla liderler, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara dikkat etmektedirler (Shafiq vd., 2020, s. 168).

Shavinina (2011) tanınmış yenilik liderlerinin otobiyografik ve biyografik bilgilerine dayanan ve bir dizi bağımsız araştırma yönünü entegre eden çalışmasında, bir yenilik liderliği teorisi sunmaktadır. Teori, yenilik liderliğinin doğasını bireysel düzeyde açıklamayı amaçlamaktadır, bu nedenle bazı bireyler, yeni ürünler, süreçler veya hizmetler şeklinde yeni fikirleri hem üretmekte hem de uygulamaya geçirmekte çok başarılı olmaktadır.

Hsiao ve Chang (2011) dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin bir aracı olup olmadığını incelemeyi amaçlamadığı çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesini kullanmışlardır. Araştırmanın örneklemini lise sonrası okullarda yönetimden sorumlu 330 öğretmen oluşturmuştur. Bu çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilik üzerinde önemli pozitif ilişki etkisine sahip olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Araştırma ayrıca dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin arabulucu rolünün olduğunu göstermektedir.

Sattayaraksa ve Boon-itt (2016) CEO dönüşümcü liderliği ile yeni ürün geliştirme süreci arasındaki bağlantıları örgütsel öğrenme ve inovasyon kültürü aracılığıyla incelemişlerdir. Tayland'daki 269 imalat firmasından oluşan bir örneklem üzerinde geniş çaplı bir anket yapılmıştır. Önerilen ilişkileri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve CEO dönüşümcü liderliğinin örgütsel öğrenme ve yenilik kültürü ile güçlü ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ek olarak, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik kültürü yeni ürün geliştirme süreci ile pozitif olarak ilişkili bulunmuştur.

Gündüz Çekmecelioğlu ve Kaya Özbağ (2016) 275 katılımcıdan oluşan bir örnekleme dönüşümcü liderliğin dört boyutuna odaklanarak dönüşümcü liderlik ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi anlamının liderlerin çalışanların yaratıcılık kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olacağı varsayımından hareket edilen çalışmada entelektüel teşvik ve bireysel yaratıcılık arasında doğrudan ve olumlu bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elshanti (2017) dönüşümcü liderlik stiline örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü araştırdığı çalışmasını Filistin'de faaliyet gösteren bakanlıklar örnekleminde ele almıştır. Çalışmada hipotez-tümdengelim testi yaklaşımı kullanılmıştır. Gazze'deki 23 bakanlıktaki 475 yöneticiden toplanan verilerin analizi sonucunda örgüt kültürünün örgütsel öğrenmenin önemli bir yordayıcısı olduğu ve dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasında tam bir aracı işlevi gördüğü belirlenmiştir.

Ekobelawati, Setyadi ve Hendri (2019) dönüşümcü liderlik stili ve bilgi yönetiminin, güçlendirme, üye yaratıcılığı ve öğrenen organizasyon yoluyla örgütsel yenilik üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında 6 okuldan 261 öğretmeni örneklem olarak belirlemişlerdir. Çalışmada dönüşümcü liderliğin güçlendirme, üye yaratıcılığı, öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğrenen organizasyonun örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif, bilgi yönetiminin de öğrenen organizasyon ve örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi sahip olduğu belirlenmiştir.

Agyenim-Boateng ve Ghansah (2019) tarafından yapılan firmaların büyümesinde yenilik kültürünün önemine odaklanan çalışmada, dönüşümcü liderliğin Gana'da hizmet sektöründeki firmaların yenilik kültürüne etkisi incelenmiştir. Çalışma, örgütsel öğrenmenin moderatör rolünü de değerlendirmiştir. Telekomünikasyon, bankacılık ve sigortacılık, turizm ve konaklama sektörlerinde çalışan 210 kişilik bir örneklem anketi tabi tutulmuş ve verileri test etmek için nicel bir araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmada dönüşümcü liderliğin yenilik kültürü ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu, ayrıca dönüşümcü liderlik ile yenilik kültürü arasındaki ilişkinin piyasaya dinamizmi tarafından olumlu bir şekilde geliştirildiğini ortaya koymuştur. Çalışmada ek olarak örgütsel öğrenme yeteneğinin inovasyon kültürü üzerinde kısmen düzenleyici bir etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Rehman, Bhatti ve Chaudry (2019) tarafından yapılan çalışmanın amacı, Malezya KOBİ'lerinde yenilikçi kültür ve örgütsel öğrenmenin liderlik stilleri ile örgütsel performans arasındaki aracı etkisini görmektir. 384 yöneticiden elde edilen verilerin analizinde liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme, yenilikçi kültür ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçi kültür ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ayrıca, yenilikçi kültür ve örgütsel öğrenmenin liderlik stilleri ile örgütsel performans arasında önemli ölçüde aracılık yaptığı bulgulanmıştır.

Shafi ve arkadaşları tarafından 2020 yılında yapılan araştırma, örgütsel yeniliğe (OI) yol açan çalışan yaratıcılığı (EC) teşvik etmede dönüşümcü liderliğin (TL) etkisini araştırmayı ve dönüşümcü lidelik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun (IM) ılımlı rolünü değerlendirmeyi amaçlamıştır. 31 Pakistanlı yazılım firmasının 164 süpervizör-çalışan ikilisinden toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modeli ile incelenmiştir. Çalışmada idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyonun örgütsel yenilik ve çalışan yaratıcılığı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu, ancak bireysel değerlendirmenin örgütsel yenilik ve çalışan yaratıcılığı ile anlamlı bir şekilde ilişkili bulunmadığını göstermiştir. Bulgular ayrıca içsel motivasyonun dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı için pozitif ve önemli düzenleyici etkisini kanıtlamıştır. Böylece, dönüşümcü liderlik tarzı aracılığıyla çalışan yaratıcılığı, içsel motivasyonun etkileşimli etkisi ile çalışanlara alışılmışın dışında düşünmeleri için ilham vererek organizasyonda yeniliğe yol açabilmektedir.

Chaar ve Easa (2021) bankalarda dönüşümcü liderlik ile yenilik arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolünü incelemeyi amaçladıkları çalışmalarında yapısal eşitlik modellemesi kullanarak nicel analiz yapmışlardır. Lübnan'daki 27 bankada çalışan 310 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlerin yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin oluşumunu artıran bilgi paylaşım kültürünü desteklediği; bilgi paylaşımının dönüşümcü liderlik ve yenilik ilişkisine aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Almaskari, Mohamad, Yahaya ve Jalil (2021) teknolojik çeşitliliğin aracı etkisi ile dönüşümcü liderliğin çalışanların yenilikçilikleri üzerindeki etkisini ampirik olarak araştırdıkları çalışmalarında, Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki üniversitelerin 633 çalışanından alınan verilerin analizinde, tabakalı örnekleme tekniği ve Yapısal Eşitlik Modellemesini kullanmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderliğin çalışanların yenilikçiliği üzerinde büyük bir etkisinin olduğu, ayrıca dönüşümcü liderlik ile iş gücü yeniliği arasındaki ilişkide, teknolojik çeşitliliğin kısmi aracılık etkisinde bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Cui, Lim ve Song tarafından 2022 yılında yapılan çalışma, Çin KOBİ'lerinde liderlik stilleri (dönüşüm ve işlem türleri), örgütsel öğrenme ve kurumsal yenilik performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı Çinli KOBİ'lerin yenilik performansını liderlik stillerine göre ortaya çıkarmaktır. 417 Çinli tüketiciden toplanan veriler dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu; liderlik tarzının yenilik performansı üzerindeki olumlu etkisinin olduğunu ve örgütsel öğrenmenin yenilik performansı üzerinde ileriye dönük bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin, liderlik stilleri ile kurumsal yenilik performansı arasındaki ilişkide kısmi bir aracı role sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, alanyazın kapsamında geliştirilen model ve ileri sürülen hipotezler, evren ve örneklem, araştırmanın varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve istatistiksel analizler ve araştırma sonuçları ile ilgili bilgi ve bulgulara yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon disiplinlerinin son yıllarda üzerinde en çok durduğu konuların başında yenilik ve yenilikçilik kavramları gelmektedir. Örgüt çatısı altında görev yapan çalışanların sahip oldukları bilgiyi, tecrübeyi ve örgütsel öğrenmeyi bireysel yeniliğe dönüştürebilmelerinde liderlerin, liderlik becerileri ve uygulamaları kadar örgütte var olan destekleyici öğrenme ikliminin de önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Çalışmaya başlamadan önce Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 23.09.2020 tarih ve 2020/563 sayılı karar ile izin alınmıştır. Bu çalışmanın amacı sağlık sektöründe dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerini belirlemek ve örgütsel öğrenme ikliminin bu iki değişken üzerindeki aracılık rolünü ortaya çıkarmaktır. Alan yazın incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünü ele alan yerli ve yabancı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla alan yazında var olan söz konusu boşluk bu çalışmayı özgün ve değerli kılmaktadır.

5.2. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

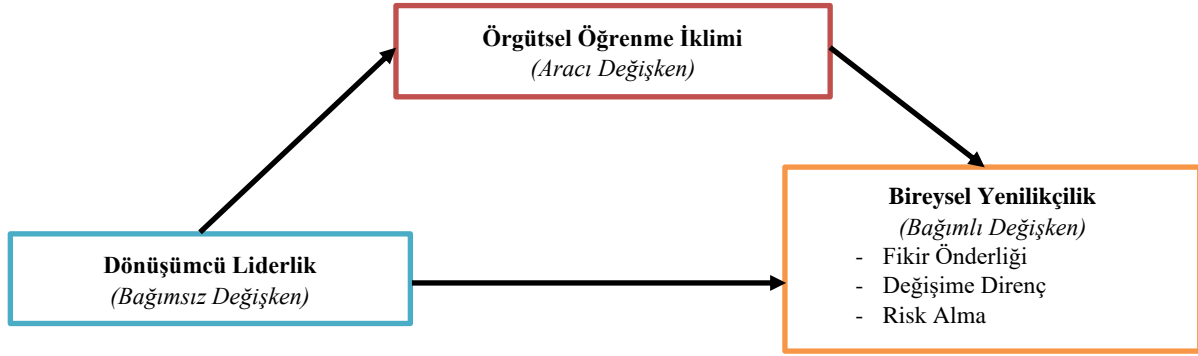
Bilimsel tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bir takım varsayım ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kullanılan soru formundaki demografik ve kişisel bilgiler ile ölçeklerde yer alan ifadelerin araştırmaya katılan sağlık çalışanları

tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı ve katılımcılar tarafından gerekli özen ve önemin gösterilerek objektif bir şekilde cevaplandırıldığı varsayılmıştır. Örneklemeden elde edilen verilerin ve ilgili bulguların Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının tamamına genellenebileceği ve araştırmanın kullanılan ölçeklerde belirtilen ifadelerin ölçtüğü niteliklerle sınırlı olduğu varsayılmıştır.

Söz konusu varsayımların yanısıra araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın, zaman ve maliyet sıkıntısı nedeniyle sadece Ondokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları örnekleme ile sınırlandırılmış olması, anketlere verilen cevapların çalışan kişilerin bireysel algılarına dayanıyor olması ve algının zaman ve içerisinde bulunan koşullara göre değişkenlik gösterebilmesi, araştırmanın veri toplama döneminde tüm dünyada yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışanların bir kısmının uzaktan çalışma yöntemiyle çalışıyor olması ve bu nedenle arzu edilen örneklem büyüklüğüne ulaşamaması, söz konusu pandemi nedeniyle çalışanların özellikle de sağlık çalışanlarının fiziksel, mental ve psikolojik açıdan yıpranmış olmaları ve bu nedenle çalışmaya katılım konusunda isteksiz davranmaları çalışmanın önemli kısıtları arasında yer almaktadır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün incelendiği bu araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Araştırmada dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeni, bireysel yenilikçilik bağımlı değişkeni ve örgütsel öğrenme iklimi de aracı değişkeni oluşturmaktadır. Söz konusu değişkenler ve ilgili alan yazın taraması doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmada ileri sürülen hipotezler şunlardır;

H1: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Dönüşümcü liderlik çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H5: Örgütsel öğrenme iklimi çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H6: Dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenme iklimini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H7: Örgütsel öğrenme iklimi dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Nicel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada ileri sürülen hipotezleri sınamak amacıyla bir alan araştırması yapılmış ve anket yordamıyla katılımcılardan veriler toplanmıştır. Bu bağlamda örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan (olasılık dışı) örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi verilerine göre bir kısmı ilçelerde olmak üzere Tıp Fakültesi Hastanesi'nde toplam 2 bin 441 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 150-330 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Bu doğrultuda anketler katılımcılara çalışma saatleri içinde elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları bölümünde de belirtildiği üzere veri toplama döneminde yaşanan Covid-19 pandemisi nedeniyle çalışanların bir kısmının uzaktan çalışma yöntemiyle çalışıyor olması ve çalışanların fiziksel, zihinsel ve psikolojik açıdan yorgun ve yıpranmış olmaları ve doğal olarak çalışmaya katılım konusunda isteksiz davranmaları istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşılmasını engellemiştir. Bu bağlamda araştırma kapsamında toplam 281 çalışana ulaşılabilmektedir.

5.5. Kullanılan Ölçekler

Alanyazın taraması kapsamında hazırlanan anket formu 4 bölümden ve toplam 67 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu gibi kişisel özellikleri ile ilgili veri toplamaya elverişli sorulardan oluşan "kişisel bilgi formu" yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde dönüşümcü liderliği ölçmek üzere Dönmez ve Toker tarafından 2017 yılında geliştirilen ve toplam 26 ifadeden oluşan "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" (DLÖ) bulunmaktadır. Üçüncü bölümde Hüseyin Çırpan'ın "Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bilgi İşçilerinin Örgüte Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında kullanmış olduğu toplam 17 ifade ve tek boyuttan oluşan "Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği" (ÖÖİK) kullanılmıştır (Çırpan, 2020, s. 382). Anket formunun son bölümünde ise H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester D. Cook tarafından 1977 yılında geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Ayşegül Sarioğlu (2014) tarafından "Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirlik" başlıklı yüksek lisans tezinde yapılan "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği" kullanılmıştır. Sarioğlu tarafından yapılan uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında orijinal ölçekte yer alan "yeni fikirleri kabul etme konusunda genellikle dikkatli davranırım" şeklindeki 4. ifadenin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonunun negatif çıktığı ve "düşünce ve davranışlarımla çevremdekileri özgün olmaya teşvik ettiğimi düşünürüm" şeklindeki 14. ifadenin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonunun çok düşük olduğu (Sarioğlu, 2014, s. 42) gerekçeleriyle ölçekten çıkarıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Bireysel Yenilikçilik Ölçeği'nin Sarioğlu tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan ve 18 maddeden oluşan formu kullanılmıştır. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği; "fikir önderliği", "değişime direnç" ve "risk alma" olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Fikir önderliği ve değişime direnç boyutları yedişer (7) ve risk alma boyutu ise dört (4) ifadeyi içermektedir. Ölçeğin değişime direnç ile ilgili 7 ifadesinin tamamı negatif anlamlı olup ters ölçeklidir. Bireysel yenilikçilik puanı, pozitif maddelerden diğer bir ifadeyle ölçeğin fikir önderliği ve risk alma alt boyutları ile ilgili 11 ifadesinden elde edilen toplam puandan negatif maddelerden (değişime direnç boyutu ile ilgili 7 ifade) elde edilen toplam puanın çıkarılmasıyla ulaşılan puana 42 puan eklenmesiyle hesaplanmaktadır. Ölçekten en düşük 14, en yüksek ise 94 puan alınabilmektedir (Sarioğlu, 2014: 36). Ölçekten alınan puanlara göre bireyler yenilikçilik durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Buna göre (Hurt, Joseph ve Cook, 1977) hesaplanan puan;

- 80'den yüksekse "Yenilikçi",
- 69-80 arasında ise "Öncü",
- 57-68 arasında ise "Sorgulayıcı",
- 46-56 arasında ise "Kuşkucu" ve
- 46'dan düşüğe "Gelenekçi" olarak değerlendirilmektedir.

6. BULGULAR

6.1. Demografik Analizler ve Bulgular

Araştırma kapsamında toplam 281 çalışana ulaşılmıştır. Katılımcıların % 24,6'sının 20-29 yaş grubuna, % 35,9'unun 30-39 yaş grubuna, % 26'sının 40-49 yaş grubuna, % 10,7'sinin 50-59 yaş grubuna ve % 2,8'inin ise 60 ve üzeri yaş aralığına girdiği görülmektedir. Çalışanların % 59,1'inin kadın ve % 40,9'unun erkek olduğu; % 34,5'inin 11-15 yıl aralığında bu kurumda çalıştığı, % 32,4'ünün lisans mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların bireysel yenilikçilik puanları dikkate alındığında % 65,1 gibi ağırlıklı bir grubun kendilerini sorgulayıcı ve % 24,6'lık bir grubun ise kendilerini kuşkucu olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu bulgu katılımcı çalışanların kendilerini çok fazla gelenekçi, öncü ve yenilikçi olarak görmediklerini göstermektedir. Katılımcıların % 65,1 gibi büyük bir bölümünün bireysel yenilikçilik puanlarının sorgulayıcı olarak belirlenmiş olması OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının yeniliği benimsemeye diğer insanlar ve mesai arkadaşlarıyla sık sık etkileşimde bulunan ancak yeniliği benimsemeye nadiren liderlik yapan kişilerden oluştuğuna dair bir bulgu sunmaktadır. Bu

bağlamda sağlık çalışanlarının sorgulayıcı bireyler olarak yeni bir fikri tamamen benimsemeden önce bir süre düşündüklerini ileri sürmek mümkündür.

6.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Anket formunda yer alan üç ölçeğin güvenirlilik katsayılarını ölçmek için Cronbach Alfa güvenirlilik analizi yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklere Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	26	0,967
Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği	17	0,949
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	18	0,629
Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeği	17	0,949

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçeğinin Cronbach’s Alfa değerleri 0,967 ve 0,949 olarak elde edilmiştir. Bu alfa değerlerine göre her iki ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bireysel yenilikçilik ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri ise 0,629 olarak elde edilmiş ve ölçek oldukça güvenilir olarak bulunmuştur.

6.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Kullanılan ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve ortanca gibi tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Öğrenme İklimi Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Ortalama	S. Sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	60,59	7,02	60,00	39,00	84,00
Fikir Önderliği	26,58	3,72	27,00	13,00	34,00

Katılımcıların dönüşümcü liderlik puan ortalaması 3,52; örgütsel öğrenme iklimi puanı ortalaması ise 3,36 olarak bulunmuştur. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinde 1,00-1,80 “Çok Düşük”; 1,81-2,60 “Düşük”; 2,61-3,40 “Orta”; 3,41-4,20 “Yüksek” ve 4,21-5,00 aralığı ise “Çok Yüksek” şeklinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda Dönüşümcü Liderlik Ölçeği puan ortalaması 3,52 değeri ile yüksek olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yöneticilerini dönüşümcü lider olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle sağlık çalışanları yöneticilerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedirler. Örgütsel öğrenme iklimi puan ortalaması ise 3,36 değeri ile orta seviyede bulunmuştur. Bu bulgu OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi’nde örgütsel öğrenme ikliminin bireysel ve toplu öğrenmeye yönelik bir takım engelleri bünyesinde barındırdığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Tıp Fakültesi Hastanesi’nin değer yapıları, biçimsel ve biçimsel olmayan amaç yapıları, normlar, roller, güç/otorite hiyerarşisi, kısıtlamalar ve ödül sisteminden oluşan öğrenme ikliminin sağlık çalışanlarının öğrenme gayretlerini orta düzeyde desteklediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Puanına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyutları	Ortalama	S. Sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Bireysel Yenilikçilik Ölçeği	60,59	7,02	60,00	39,00	84,00
Fikir Önderliği	26,58	3,72	27,00	13,00	34,00
Değişime Direnç	23,84	4,85	24,00	9,00	33,00
Risk Alma	15,85	2,17	16,00	8,00	19,00

Çalışmada kullanılan veri toplama araçları bölümünde de değinildiği üzere Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’nden toplanan puanlara göre bireyler yenilikçilik durumlarına göre sınıflandırılmaktadır. Tablo 3’de görüldüğü gibi katılımcıların fikir önderliği ortalaması 26,58; değişime direnç ortalaması 23,84; risk alma ortalaması 15,85 ve bireysel yenilikçilik puanı ortalaması 60,59 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla katılımcı sağlık çalışanları “Sorgulayıcı” olarak değerlendirilmiştir. Bu bulguya istinaden sağlık çalışanlarının yenilikleri kabul etmeden önce olası faydalarını görmek istediklerini, bireysel ve toplumsal yararlarının göz önünde bulundurulması gerektiğini düşündüklerini ve yenilikleri uygulamak istediklerini ancak yine de nispeten yenilikçi ve öncülere göre yeniliklere temkinli yaklaşıtlarını ileri sürmek mümkündür.

6.4. Korelasyon Analizi

Dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Bireysel Yenilikçilik Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	DL	ÖÖİ	FÖ	DD	RA
Örgütsel Öğrenme İklimi (ÖÖİ)	0,256				
Fikir Önderliği (FÖ)	0,105	0,306			
Değişime Direnç (DD)	-0,051	0,136	0,016		
Risk Alma (RA)	0,141	0,219	0,530	0,036	
Bireysel Yenilikçilik (BY)	0,135	0,136	0,683	-0,671	0,565

r: Pearson korelasyon katsayısı; DL: Dönüşümcü Liderlik

Tablodaki veriler değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,256$; $p<0,001$). Bu bulgu “H3: Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile fikir önderliği arasında da anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,306$; $p<0,001$). Bu durumda “H2a: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların fikir önderliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile değişime direnç arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki belirlenmiştir ($r=0,136$; $p=0,023$). Dolayısıyla “H2b: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların değişime dirençleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi red edilmiştir.
- Dönüşümcü liderlik ile risk alma arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,141$; $p=0,018$). Söz konusu bulguya göre “H1c: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiğini ileri sürmek mümkündür.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile risk alma arasında da anlamlı ve pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,219$; $p<0,001$). Bu bağlamda “H2c: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların risk almaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezinin kabul edildiği anlaşılmaktadır.
- Fikir önderliği ile risk alma arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ($r=0,530$; $p<0,001$).
- Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,135$; $p=0,024$). Bu nedenle “H1: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.
- Bireysel yenilikçilik ile örgütsel öğrenme iklimi arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,136$; $p=0,023$). Söz konusu bulguya göre “H2: Örgütsel öğrenme iklimi ile çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezi de kabul edilmiştir.
- Bireysel yenilikçilik ile fikir önderliği puanları arasında anlamlı ve pozitif yönlü yüksek bir ilişki vardır ($r=0,683$; $p<0,001$).
- Bireysel yenilikçilik ile değişime direnç puanları arasında anlamlı ancak negatif yönlü yüksek bir ilişki tespit edilmiştir ($r=-0,671$; $p<0,001$).
- Bireysel yenilikçilik ile risk alma puanları arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,565$; $p<0,001$).

6.5. Aracılık Analizi

Aracılık etki modeli bağımsız değişken olan X'in bağımlı değişken olan Y'ye etkisinde aracılık rolü oynayan bağlantı mekanizmasına ilişkin hipotezlerin sınanmasında kullanılan bir araştırma modelidir. Araştırmada bootstrap yöntemini esas alan Yol Analizi kullanılmıştır. Tablo 5'de standart ve standart olmayan yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri sunulmaktadır. Standart olmayan yol katsayıları bağımsız değişken bir birim arttığında bağımlı değişkende ne kadarlık bir artışın olduğunu göstermektedir. Standartlaştırılmış yol katsayıları ise bağımsız değişkenlerin ne kadarlık bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Aracı Model Analizi Sonuçları

			β^1	β^2	SH	Test İst.	P	R ²
Örgütsel Öğrenme İklimi	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,256	0,268	0,060	4,436	<0,001	0,066
Fikir Önderliği	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,299	1,179	0,232	5,074	<0,001	0,094
Fikir Önderliği	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,029	0,119	0,243	0,491	0,623	
Değişime Direnç	<---	Dönüşümcü Liderlik	-0,092	-0,495	0,328	-1,507	0,132	0,026
Değişime Direnç	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,160	0,822	0,314	2,616	0,009	
Risk Alma	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,091	0,219	0,145	1,510	0,131	0,056
Risk alma	<---	Örgütsel Öğrenme İklimi	0,196	0,452	0,139	3,257	0,001	

β^1 : Standart katsayı; β^2 : Standart olmayan katsayı

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,268$; $p<0,001$). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış örgütsel öğrenme iklimi puanında 0,268 birimlik artışa neden olmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik ile fikir önderliği arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,119$; $p=0,623$).
- Dönüşümcü liderlik ile değişime direnç arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta=-0,495$; $p=0,132$).
- Dönüşümcü liderlik ile risk alma arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,219$; $p=0,131$).
- Örgütsel öğrenme iklimi ile fikir önderliği arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta=1,179$; $p<0,001$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış fikir önderliği puanında 1,179 birimlik artışa neden olmaktadır.

- Örgütsel öğrenme iklimi ile değişime direnç arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,822$; $p=0,009$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış değişime direnç puanında 0,822 birimlik artışa neden olmaktadır.
- Örgütsel öğrenme iklimi ile risk alma arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,452$; $p=0,001$). Örgütsel öğrenme iklimi puanındaki bir birimlik artış risk alma puanında 0,452 birimlik artışa neden olmaktadır.

Bootstrap, parametrik olmayan bir yeniden örnekleme yöntemidir ve aracılığı test etmek için örnekleme dağılımının normallik varsayımını gerektirmemesi bakımından diğer aracılık yöntemlerinden farklıdır. Bootstrap, birden çok veri yeniden örnekleme sürecini ve yeniden örneklenen her bir veri kümesindeki dolaylı etkinin tahminini içeren, hesaplama açısından yoğun bir yöntemdir. Bu işlemi binlerce kez tekrarlayarak, ab örnekleme dağılımına ampirik bir yaklaşım oluşturulmakta ve ardından dolaylı etkinin güven aralıklarını tahmin etmek için kullanılmaktadır (Özdil ve Kutlu, 2019, s. 33).

Dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan Yol Analizi ile ilgili elde edilen sonuçlar Tablo 6 ve 7'de gösterilmektedir.

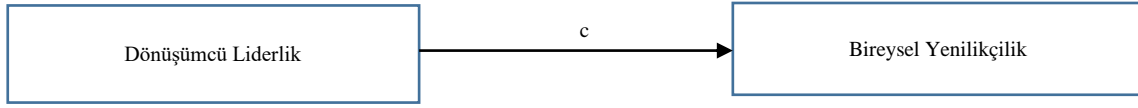
Tablo 6. Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Etki		ÖÖİ	RA	DD	FÖ
Toplam	DL	0,268 (0,129 - 0,414)	0,34 (0,005 - 0,711)	-0,275 (-1,03 - 0,465)	0,435 (-0,081 - 0,973)
	ÖÖİ	---	0,452 (0,186 - 0,736)	0,822 (0,133 - 1,525)	1,179 (0,721 - 1,666)
Doğrudan	DL	0,268 (0,129 - 0,414)	0,219 (-0,129 - 0,6)	-0,495 (-1,224 - 0,225)	0,119 (-0,406 - 0,653)
	ÖÖİ	---	0,452 (0,186 - 0,736)	0,822 (0,133 - 1,525)	1,179 (0,721 - 1,666)
Dolaylı	DL	---	0,121 (0,041 - 0,233)	0,22 (0,033 - 0,458)	0,316 (0,138 - 0,547)

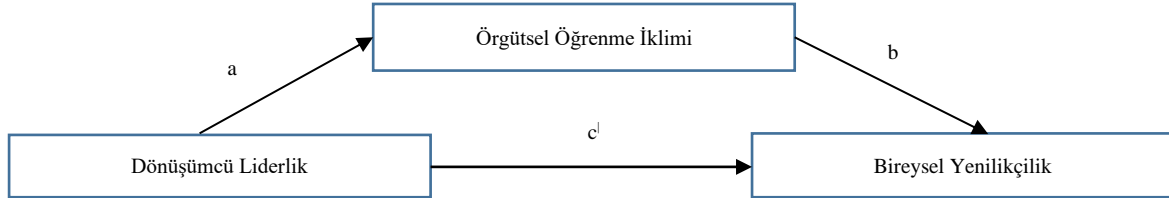
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki toplam etkisi 0,268 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,268$; % 95CI (0,129 - 0,414)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki toplam etkisi 0,34 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,34$; % 95CI (0,005 - 0,711)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki toplam etkisi -0,275 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmamıştır [$\beta=-0,275$; % 95CI (-1,03 - 0,465)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki toplam etkisi 0,435 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmamıştır [$\beta=0,435$; % 95CI (-0,081 - 0,973)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin risk alma üzerindeki toplam etkisi 0,452 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,452$; % 95CI (0,186 - 0,736)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin değişime direnç üzerindeki toplam etkisi 0,822 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,822$; % 95CI (0,133 - 1,525)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin fikir önderliği üzerindeki toplam etkisi 1,179 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=1,179$; % 95CI (0,721 - 1,666)].
- Dönüşümcü liderliğin örgütsel öğrenme iklimi üzerindeki doğrudan etkisi 0,268 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,268$; % 95CI (0,129 - 0,414)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki doğrudan etkisi 0,219 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmamıştır [$\beta=0,219$; % 95CI (-0,129 - 0,6)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisi -0,495 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmamıştır [$\beta=-0,495$; % 95CI (-1,224 - 0,225)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki doğrudan etkisi 0,119 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmamıştır [$\beta=0,119$; % 95CI (-0,406 - 0,653)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin risk alma üzerindeki doğrudan etkisi 0,452 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,452$; % 95CI (0,186 - 0,736)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin değişime direnç üzerindeki doğrudan etkisi 0,822 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,822$; % 95CI (0,133 - 1,525)].
- Örgütsel öğrenme ikliminin fikir önderliği üzerindeki doğrudan etkisi 1,179 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=1,179$; % 95CI (0,721 - 1,666)].
- Dönüşümcü liderliğin risk alma üzerindeki dolaylı etkisi 0,121 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,121$; % 95CI (0,041 - 0,233)].
- Dönüşümcü liderliğin değişime direnç üzerindeki dolaylı etkisi 0,22 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,22$; % 95CI (0,033 - 0,458)].
- Dönüşümcü liderliğin fikir önderliği üzerindeki dolaylı etkisi 0,316 olarak elde edilmiş ve elde edilen bu etki anlamlı bulunmuştur [$\beta=0,316$; % 95CI (0,138 - 0,547)].

Eğer elde edilen dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı ise örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Burada bireysel yenilikçilik alt boyutları için bir model ve toplam puanı için bir model olmak üzere toplamda iki

model oluşturulmuştur. Oluşturulan modellerde dolaylı etkinin güven aralığı sıfırı içeriyorsa aracı etki anlamlı değil, eğer güven aralığında sıfır yoksa aracı etkisinin olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 2. Basit Etki Modeli



Şekil 3. Aracı Etkili Modeli

(X: Dönüşümcü Liderlik) bağımsız değişkendir, (Y: Bireysel Yenilikçilik) bağımlı değişkendir ve (M: Örgütsel Öğrenme İklimi) ise aracı değişkendir. X'in M üzerindeki etkisi a'dır, X'ten bağımsız olarak M'nin Y üzerindeki etkisi b'dir ve X'in M'den bağımsız olarak Y üzerindeki etkisi ise c'dir.

Baron ve Kenny (1986), Judd ve Kenny (1981) ve James ve Brett (1984) arabuluculuk ilişkisi kurmanın dört adımını şu şekilde sıralamaktadırlar:

1. Nedensel değişkenin sonuçla ilişkili olduğunu gösterin. Bir regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak Y'yi ve bir tahmin edici olarak X'i kullanın (yukarıdaki şekilde c yolunu tahmin edin ve test edin). Bu adım, aracılık edilebilecek bir etkinin olduğunu belirlemektedir.
2. Nedensel değişkenin aracı ile ilişkili olduğunu gösterin. Regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak M'yi ve tahmin edici olarak X'i kullanın (tahmin ve test yolu a). Bu adım, esasen arabulucuya bir sonuç değişkeniymiş gibi davranmayı içermektedir.
3. Aracının sonuç değişkenini etkilediğini gösterin. Bir regresyon denkleminde kriter değişkeni olarak Y'yi ve tahmin ediciler olarak X ve M'yi kullanın (tahmin ve test yolu b). Sadece arabulucuyu sonuçla ilişkilendirmek yeterli değildir. Çünkü arabulucu ve sonuç bağımlı olabilir zira her ikisi de nedensel değişken X'ten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, arabulucunun sonuç üzerindeki etkisinin belirlenmesinde nedensel değişken kontrol edilmelidir.
4. M'nin X-Y ilişkisine tamamen aracılık ettiğini belirlemek için M'yi (c' yolu) kontrol eden X'in Y üzerindeki etkisi sıfır olmalıdır.

Tablo 7. Dönüşümcü Liderliğin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Öğrenme İkliminin Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkenleri			
	Örgütsel Öğrenme İklimi		Bireysel Yenilikçilik	
	B	SH	B	SH
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			1,0501	0,461
R2			0,018	
Dönüşümcü liderlik (a yolu)	0,2682	0,060		
R2		0,066		
Dönüşümcü liderlik (c yolu)			0,833	0,4753
Örgütsel öğrenme iklimi (b yolu)			0,809	0,4543
R2			0,029	
Dolaylı etki			0,217 (-0,048 - 0,569)	3

- Dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı anlamlı elde edilmiştir ($\beta=0,268$; $p<0,001$).
- Dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki toplam etki anlamlı bulunmuştur ve dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 1,050 birimlik artışa neden olmaktadır ($\beta= 1,050$; $p<0,005$).
- Örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,809$; $p>0,050$).
- Dolaylı etki incelendiğinde etkinin 0,217 olduğu ve Bootstrap tekniği ile elde edilen % 95 güven aralığının sıfır değerini içerdiği gözlemlenmiş ve dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)].

Tabloda yer alan bootstrap sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin (X) bireysel yenilikçilik (Y) üzerine etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin (M) aracılık etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)]. Yüzdelik

yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır. Bu sonuçlar tek tek değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde aracılık rolünün anlamlı olmadığı ve dolaylı aracılık etmediği görülmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada sağlık çalışanları örnekleminde örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderlerin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde nasıl bir rol oynadığı incelenmiştir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi verilerine göre Tıp Fakültesi Hastanesi'nde toplam 2.441 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle söz konusu evrenden toplam 281 çalışana ulaşılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların bireysel yenilikçilikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışlarındaki artışın, çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerinde de artışa yol açabileceğini göstermektedir. Yöneticilerin, çalışanlara rol modeli olarak hedeflere ulaşmaları yönünde gerekli motivasyonu sağlayarak fikir önderliği yapmaları ve çalışanları risk almaktan korkmayan bireyler haline dönüştürebildikleri oranda çalışanların bireysel yenilikçilik eğilimlerine katkı sağlayabildikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özelliği ve davranışlarının bireysel yenilikçiliğin fikir önderliği ve risk alma alt boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde ilişkili olmasının aksine dönüşümcü liderlik ile çalışanların değişime gösterdikleri direnç arasında beklendiği gibi ters yönlü ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi eğilimleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki toplam etki anlamlı bulunmuştur ve dönüşümcü liderlikteki bir birimlik artış bireysel yenilikçilikte 1,050 birimlik artışa neden olmaktadır ($\beta=1,050$; $p<0,005$). Benzer bir şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme iklimi arasındaki yol katsayısı da anlamlı elde edilmiştir ($\beta=0,268$; $p<0,001$). Ancak örgütsel öğrenme iklimi ile bireysel yenilikçilik arasındaki yol katsayısı anlamlı bulunmamıştır ($\beta=0,809$; $p>0,050$). Dolaylı etki incelendiğinde etkinin 0,217 olduğu ve Bootstrap tekniği ile elde edilen % 95 güven aralığının sıfır değerini içerdiği gözlemlenmiş ve dolaylı etkinin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir [$\beta=0,217$; % 95CI (-0,048 - 0,569)].

Yüzdeler yöntemi ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsamaktadır. Bu sonuçlar tek tek değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme ikliminin dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin anlamlı olmadığı ve dolaylı aracılık etmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle test sonuçlarına göre örgütsel öğrenme iklimi çalışanların dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkide anlamlı ölçüde bir aracılık etkisine sahip olmadığı görülmektedir.

Son olarak araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde yöneticilere ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılara ışık tutmak amacıyla aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan önerilerde bulunmak mümkündür.

Araştırmacılara ve yöneticilere yönelik öneriler:

- Gelecek araştırmalarda söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik olarak örneklem büyüklüğü daha geniş tutularak ve farklı örneklem (banka çalışanları, akademisyenler, öğretmenler vs.) üzerinde çalışılarak daha farklı sonuçlar elde edilmesi mümkündür. Böylece farklı örneklem üzerinde söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler test edilme imkânına kavuşabilir ve daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Gelecek çalışmalarda bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler değiştirilerek veya daha farklı ölçekler kullanılarak başka başka sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca aracı değişken rolü yerine örgütsel öğrenme ikliminin düzenleyici rolü de incelenebilir.
- Hasta bakımının kalitesini ve güvenliğini artırmak için sürekli değişen sağlık hizmeti ortamında yenilikçilik gereklidir. Sağlık çalışanlarının eğitimi ve gelişimi için destek sağlamak, her düzeydeki diğer kilit organizasyonel liderlerle birlikte organizasyonu değişime hazırlamada etkili olabilecek çalışanların geliştirilmesi yöneticilerin önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışanların gelişimine ve potansiyel yenilikçi özelliklerinin keşfine yönelik eğitim programları düzenlenebilir.
- İçinde bulunduğumuz bu bilgi ve teknoloji çağında sürekli ve süratli bir biçimde üstelik her alanda değişim yaşanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm içinde rekabette ayakta kalabilmek, başarılı olmak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütlerin zaman zaman örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekecektir. Bu noktada yöneticilerin dönüşümcü lider tutum ve davranışları sergilemeleri yenilikçi bir örgüt kültürünün tasarlanması ve yerleştirilmesinde etkili olabilir.
- Yöneticiler, iş performansı beklentilerini net bir şekilde açıklayarak, personelin yüksek öğrenim görmelerini destekleyerek ve kendi liderlik becerilerini geliştirerek çalışanlarının yenilikçilik düzeylerini arttırabilirler. Örgütsel bir bakış açısıyla, yenilikçi niteliklere sahip çalışanların yönetici veya eğitimi olarak kilit pozisyonlara atanması hastanelerde yenilikçiliğin yayılmasına ve yeniliğin yayılmasına katkıda bulunabilir.

- Bu araştırma, Samsun'da sağlık sektöründe dönüşümcü liderlik ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkilere dair bir takım bilgiler sunsa da, kabul edilmesi gereken kendi sınırlamaları vardır. Bu araştırma yalnızca dönüşümcü liderlik tarzına odaklanmakla sınırlıdır, bu nedenle diğer liderlik türlerinin diğer bir ifadeyle çalışanlar üzerinde ürün ve süreç yeniliği açısından en etkili olan liderlik tarzını keşfetmek için vizyoner liderlik, dağıtıcı liderlik ve yenilikçi liderlik gibi konular üzerinde çalışılabilir.
- Bu araştırma, kesitsel bir desen kullanmakla sınırlıdır, sonuç olarak nedensel ilişkiler uzun vadede değişebilir. Bu bağlamda araştırmacılar boylamsal çalışma yapmak suretiyle söz konusu sınırlamanın üstesinden gelebilirler.
- Bu çalışma dönüşümcü liderliğin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkilerine odaklanmakta ve örgütsel öğrenme ikliminin bu ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemektedir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda idari, teknolojik, radikal, artımlı, sömürücü ve keşifsel yenilik gibi diğer yenilik (inovasyon) türlerinin dikkate alınması söz konusu olabilir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma için Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 23.09.2020 tarih ve 2020/563 sayılı karar ile izin alınmıştır.

Yazar Katkıları: Çalışma birinci yazarın yüksek lisans tez çalışmasından çıkarılmıştır. Bu bağlamda yazarların katkısı öğrenci-danışman düzeyinde olması gereken kadardır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Çalışmaya katkı sunan, maddi destek olan kişi, kurum ya da kuruluş bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Agenim-Boateng, I. S. & Ghansah, K. (2019). The effect of transformational leadership on company innovation culture: Perspectives from the service sector of an emerging economy. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 273-297.
- Akgün, Z. (2020). Bireysel yenilikçilik eğilimi ve yeniliğin önündeki engeller açısından kadın akademisyen profilleri: 2006 yılından sonra kurulan üniversitelerde bir durum analizi. *World Women Studies Journal*, 5(5), 1-24.
- Almaskari, T. H., Mohamad, E., Yahaya, S. N. & Jalil, M. F. (2021). The influence of transformational leadership on employees' innovation in universities of UAE: Mediating effect of technological diversity. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 0657-0669.
- Amburgey, T. L., Kelly, D. & Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.
- Avolio, B. J. (2001). *Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated, p. 66.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2008) *The bass handbook of leadership theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bonner, D. (2000). *The knowledge management challenge: new roles and responsibilities for chief knowledge officers and chief learning officers. Leading knowledge management and learning*. American Society for Training & Development, Alexandria, VA, 3-19.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1996). Organizational learning and communities-of- practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, 2(1), 58-82. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Carley, K. M. & Harrald, J. R., (1997). Organizational learning under fire: Theory and practice. *American Behavioral Scientist*, 40(3): 310-332.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceschi, A., Dorofeeva, K. ve Sartori, R. (2014). Studying teamwork and team climate by using a business simulation: How communication and innovation can improve group learning and decision-making performance. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 211-230.
- Chaar, S. A. & Easa, N. F. (2021). Does transformational leadership matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 36-57. doi 10.1108/IJDIG-04-2020-0002
- Cui, F., Lim, H. & Song, J. (2022). The influence of leadership style in China SMEs on enterprise innovation performance: The mediating roles of organizational learning. *Sustainability*, 14, 3249. <https://doi.org/10.3390/su14063249>
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi: bir alan araştırması*. (Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).
- Çırpan, H. (2020). Örgütsel öğrenme iklimi ve bilgi işçilerinin örgüte bağlılığı üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar 2020/1, 19(37), 373-391.
- DeChant, K., (1996), The playing fields of learning. Cavaleri, S. A. & D. S. Fearoon (Eds.), *Managing in organizations that learn* (97-118), Cambridge: Blackwell.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Dönmez, S. & Toker, Y. (2017). Construction of a likert-type transformational leadership scale. *DTCF Dergisi*, 57(2), 753-775.

- Ekobelawati, F., Setyadi, D. & Hendri, M. I. (2019). Effect of transformational leadership style and knowledge management on organizational innovation through empowerment, member creativity and learning organization. *Journal of Arts & Humanities*, 08(08), 01-16. doi: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i8.1699>
- Elshanti, M. (2017). Transformational leadership style and organizational learning: The mediate effect of organizational culture. *International Business and Management*, 15(2), 1-14
- Fox, R. D. (1986). Fostering transfer of learning to work environments. T. J. Sork (Ed.) *Designing and Implementing Effective Workshops*, San Francisco: Jossey-Bass, s. 1102'den aktaran Jude-York, D. A. (1991), Organizational Learning Climate, Self-Directed Learners, and Performance at Work, The Fielding Institute, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 16.
- Goh, S. & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gonçalves, A. (2019). *You Matter*. Retrieved February 27, 2021, from <https://youmatter.world/en/what-are-innovators-made-of-figure-out-if-youre-an-innovator/>
- Guastello, S. J. (1995). Facilitative style, individual innovation, and emergent leadership in problem solving groups. *The Journal of Creative Behavior*, 29(4), 225-239.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Gupta, V., Singh, S., Kumar, S. & Bhattacharya, A. (2012). Linking leadership to employee creativity: a study of Indian R&D laboratories. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 120-136.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. & Kaya Özbağ, G. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Hsiao, H. C. & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12, 621-631.
- Hurt, H. T., Joseph, K. & Cook C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.
- Iandoli, L. & Zollo, G. (Eds.). (2007). *Organizational cognition and learning: building systems for the learning organization: Building systems for the learning organization*. Pensilvanya: IGI Global.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Judd, C. M. & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5, 602-619.
- Jude-York, D. A. (1991). *Organizational learning climate, self-directed learners, and performance at work, the fielding institute*, U.S.A., Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kılıçer, K. & Odabaşı, H. F. (2010). Bireysel yenilikçilik ölçeği (BYÖ): Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 150-164.
- Kılıçer, K. (2011). Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri. (Yayımlanmış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir).
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, (2001).
- Korucu, A. ve Olpak, Y. (2015). Öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik özelliklerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 5(1), 109-127.
- Lipshitz, R., Popper, M. & Oz, S. (1996). Building learning organizations: The design and implementation of organizational learning mechanisms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: a three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Mai, K. T., Hoang, L. T. M., Nguyen, P. V. & Ho, Q. N. (2020). The influence of transformational leadership and learning orientation on firm innovation. In Z. Ahmad (Ed.), *Progressing Beyond and Better: Leading Businesses for a Sustainable Future*, Vol: 88. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 849-862). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.77>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Montgomery, J. M. & Scalia, F. (1996). Integrating learning and organizations: The present state of learning in organizations. (S. Cavaleri and D. Fearon), *Managing in Organizations That Learn*, Oxford: Blackwell, 435-465.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice*. Kaliforniya: Sage Publications.
- Öter, S. (2019). *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir araştırma*. (Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir).
- Özdil, S. Ö. & Kutlu, Ö. (2019). Investigation of the mediator variable effect using BK, Sobel and Bootstrap methods (mathematical literacy case). *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 30-43.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviours: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Rehman, S. U., Bhatti, A. & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(36), 1-24, <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>

- Sandberg, B., Hurmerinta, L. & Zettinig, P. (2013). Highly innovative and extremely entrepreneurial individuals: what are these rare birds made of?. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 227-242.
- Sattayaraksa, T. & Boon-itt, S. (2016). CEO transformational leadership and the new product development process the mediating roles of organizational learning and innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 730-749. Doi, 10.1108/LODJ-10-2014-0197
- Schaubroeck, J., Lam, S. K. & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behaviour on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. & Sarker, Md N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25, 166-176.
- Shavinina, L. V. (2011). Discovering a unique talent: On the nature of individual innovation leadership. *Talent Development & Excellence*, 3(2), 165-185.
- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behavior*, 14, 231-266.
- Wang, C. J., Tsai, H. T. & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: the influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40 (1), 79-89.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z. & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360. <https://doi.org/10.1177/1059601113488>

