

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (İKTİSAT) ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ
İNOVASYON YÖNETİMİYLE FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİNİN
ARAŞTIRILMASI: MARMARA BÖLGESİ
UYGULAMASI

ZAFER ADIGÜZEL

2501130507

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. HALİM KAZAN

İSTANBUL, 2017



Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ZAFER ADIGÜZEL Numarası : 2501130507

Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME/İKTİSAT Danış. Öğretim Üyesi : PROF. DR. HALİM KAZAN

Tez Savunma Tarihi : 14.06.2017 Tez Savunma Saati : 14:00

Tez Başlığı : MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ İNOVASYON YÖNETİMİYLE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARA BÖLGESİ UYGULAMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. HALİM KAZAN		KABUL
2- YRD.DOÇ.DR.BORA YILDIZ		KABUL
3- YRD. DOÇ. DR.ÖZLEM ATAN TARLACI		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ.DR.MURAT YALÇINTAŞ		
2- YRD.DOÇ.DR.SEMA YOLAÇ		

ÖZ

MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ İNOVASYON YÖNETİMİYLE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: MARMARA BÖLGESİ UYGULAMASI

ZAFER ADIGÜZEL

Literatür araştırmalarına bakıldığında özellikle son yıllarda inovasyon alanında birçok çalışmalar yapıldığını ve inovasyon alanında birçok yeni kavramların türetildiğine rastlamaktayız. İnovasyon alanında yapılan çalışmaların temeli, Schumpeter'in 1934 yılında yayımladığı; "The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle" kitabında yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla inovasyon kavramının yeni olmadığı 90 yıl öncesine kadar dayandığı anlaşılmaktadır. Türkiye'de bulunan firmaların gelişmesiyle birlikte büyüme göstermeleri, ülke sanayisinde gelişmeler olması ve ekonomik liberalleşme ile birlikte dünyada ilgi duyulan bir pazar haline gelmiştir. Ancak Türkiye'de üretim sektöründe önemli ilerlemeler ve yatırımlarla birlikte ulusal kültürün özelliklerini anlamada inovasyon alanında yapılmış çalışmalar henüz istenen düzeye ulaşmış değildir. İşletme ve yönetim alanında literatüre bakıldığında saha çalışmalarının yerine, büyük çoğunluğu iş ve yönetim alanında literatür tabanlı kültürel etkilerin incelendiği araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada hem modern liderlik tarzlarının hemde inovasyon alanındaki kavramların yeni ürün performansı ve firma performansı üzerindeki etkilerini araştırmak amaçlanmaktadır. Bu amaçla, marmara bölgesinde bulunan organize sanayi bölgelerindeki üretim firmaları üzerinde araştırmanın yapılması hedeflenmiştir. Modern liderlik tarzları ve inovasyon türlerini açıklayan kapsamlı literatür çalışmasıyla birlikte, firmanın ürünlerine ve performansına nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yönetim, İnovasyon, İnovasyon Yönetimi, Ürün, Ürün Geliştirme, Firma Performansı

ABSTRACT

MODERN APPROACH TO LEADERSHIP OF THE INVESTIGATION OF THE EFFECT OF INNOVATION MANAGEMENT COMPANY PERFORMANCE: MARMARA REGION APPLICATION

ZAFER ADIGUZEL

Literature research shows that in recent years there have been many studies in the field of innovation and many new concepts have been derived in the field of innovation. Based on the work done in the field of innovation, Schumpeter published in 1934; "The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle ". Therefore, it is understood that the concept of innovation is based on 90 years before it is new. With the growth of the companies in Turkey, they have grown and become a market that is interested in the world together with the developments in the country's industry and the economic liberalization. However, studies in the field of innovation in the sense of understanding the characteristics of national cultures with significant progress and investments in the production sector in Turkey have not yet reached the desired level. Literature review in the field of business administration shows that literature based cultural effects are mostly studied in business and management field instead of field studies. In this study, it is aimed to investigate both new product performance and the effects of innovation concepts on modality leadership style and firm performance. For this purpose, it is aimed to carry out research on production companies in the organized industrial zones in the marmara region. Along with a comprehensive literature study explaining modern leadership styles and types of innovation, how it affects the firm's products and performance has been researched.

Keywords: Leadership, Management, Innovation, Innovation Management, Product, Product Development, Business Performance

ÖNSÖZ

İlk olarak tez danışmanıma, Prof. Dr. Halim KAZAN'a tez sürecimi bilgi birikimi ve deneyimiyle aydınlattığı ve tez çalışmamın araştırma kısmında anket çalışması için beni yönlendirmesi ve vizyonu ile tez çalışmama katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Anket uygulama konusunda, olumlu geri dönüş yapan ve değerli zamanlarını ayıran organize sanayi bölgesi yetkilileri, firmaların değerli yöneticileri ve çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreç içerisinde benimle kendi deneyimleri ve bilgilerini paylaşan, zor anlarda bana destek olan tüm sevdiklerim ve yakınlarıma da şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK	2
1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	7
1.3. Özellikler Yaklaşımı.....	9
1.4 Davranışsal Yaklaşım.....	10
1.5. Ohio Üniversitesi Çalışmaları.....	10
1.6. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	12
1.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışı Modeli.....	12
1.8. Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli.....	14
1.9. Dört Faktör Teorisi.....	15
1.9.1. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler.....	15
1.9.2. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri.....	16
2. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	17
2.1. Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik	17
2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	20
2.1.2. Etkileşimsel Liderlik Kavramı	21
3. İNOVASYON YÖNETİMİ VE TEKNİK PERFORMANS.....	23
3.1.Yönetimde İnovasyon.....	24
3.2.Teknolojik İnovasyon	27
3.3. Ürün İnovasyonu.....	30

3.4. Firma Ürün İnovasyonu.....	33
3.5. Firma Ürün Teknik Performansı.....	36
3.6. Firma Ürün İnovasyonu, Firma Ürün Teknik Performansı Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	38
4. FİRMA PERFORMANSI.....	39
4.1. Firma Performansı ve Ölçüm Kriterleri.....	40
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA.....	42
5.1. Araştırmanın Kapsamı.....	42
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	46
5.1.2. Araştırmanın Modeli.....	47
5.1.3. Araştırmanın Metodu.....	47
5.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi.....	47
5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	49
5.4. Kullanılan Ölçekler.....	49
5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler.....	49
5.5. Analizler ve Sonuçlar.....	55
5.5.1. Verilerin Analizleri.....	55
5.5.2. Tanımlayıcı Analizler.....	55
5.5.3. Faktör Analizi.....	57
5.5.4. Güvenirlilik Analizi.....	61
5.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik.....	61
5.5.4.2. Etkileşimsel Liderlik.....	62
5.5.4.3. Ürün İnovasyonu.....	62
5.5.4.4. Yönetim İnovasyonu.....	62
5.5.4.5. Teknolojik İnovasyon.....	62
5.5.4.6. Firma Ürün Yenilikçiliği.....	62
5.5.4.7. Firma Ürün Teknik Performansı.....	62
5.5.4.8. Firma Performansı.....	63
5.5.5. Korelasyon Analizi.....	63
5.5.6. Değişkenlerin Hipotezleri Ve Regresyon Analizleri.....	65

5.5.6.1. Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler.....	66
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	70
7. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER.....	72
8. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER.....	73
9. SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	80
EK ANKET SORULARI.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Beş Fark	8
Tablo 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Modellemesi.....	11
Tablo 5.5. Tanımlayıcı Analizler	56
Tablo 5.6. Faktör Analizi	58
Tablo 5.7. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri.....	61
Tablo 5.8. Korelasyon Analizi	64
Tablo 5.9. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenlere Etkisinin Regresyon Analizleri Sonuçları	65
Tablo 5.10. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi/Desteklenmedi Durumu	66

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Liderlerde Olması Gereken Özellikler.....	9
Şekil 1.2. Yukl'un Çoklu Bağlantı Modelinde Ele Aldığı Hipotezlerdeki Değişkenler	13
Şekil 1.3. Floyd Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli.....	14

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa

Grafik 5.1. Bölgelere Göre Organiza Sanayi Bölgeleri Dağılımları.....	48
--	-----------

GİRİŞ

Liderlik ve yönetim alanında literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, günümüze kadar birçok araştırmanın yapıldığını görebilmekteyiz. Bu araştırmalarda özellikle liderlik, liderlik kavramı ve liderlik tarzlarının yada liderlik özelliklerinin incelenmesiyle birlikte, bazı araştırmalarda liderlik özelliğine sahip bireylerin davranışsal özellikleri üzerinde durulmuştur. Literatür araştırmalarındaki liderlik kavramını inceleyen araştırmalar bir bütün olarak ele alındığında, veritabanı ve bilgi açısından zengin bir kaynak ortaya çıkmaktadır. Ancak liderlik ve yönetimle birlikte, yönetimde yenilik ve bunun ürün yeniliğine, firma performansına etkisinin nasıl olduğuna dair araştırmalar sınırlı sayıda kalmıştır. İnovasyonla ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla, teknoloji, üretimle ve yönetimde inovasyon hakkında yapılan araştırmalar olduğunu, sınırlı kaldığını literatür çalışmalarında görmekteyiz.

Bunlarla birlikte çalışanların inovasyon sürecine nasıl dahil oldukları, yeni ürün geliştirmede nasıl bir etkilerinin olduğu konusunda araştırmalar daha yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Örgütsel performans kavramı açısından incelenen araştırmalarda, çalışanların modern liderlik yaklaşımları içinde daha verimli olduklarını ve firmanın performansına gözle görülür bir şekilde olumlu yönde katkılarının olunduğu tespit edilmiştir. Özellikle innovasyon alanında, Schumpeter'in 1934 yılında yayımladığı; "The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle" kitabından günümüze kadar yapılan çalışmalarda inovasyonun firma performansına ve teknolojik gelişmelere etkisi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada, liderlik rollerinden; Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik açısından çalışanların inovasyona katkısı, örgütsel performans açısından ne olduğu, ürün yeniliğine ve teknoloji yeniliğini nasıl etkilediği, ortaya konmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, Liderlik, inovasyon, teknolojik inovasyon, yönetimde yenilik, yeni ürün geliştirme ve örgütsel performans alanında yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. LİDERLİK

Geçmişte liderlik kelimesi nüfuzlu, agresif, güçlü, kararlı, hatta hükmeden gibi anlamları çağrıştırmaktaydı. Ancak 21. yüzyılda liderlerin, farklı liderlik özelliklerine sahip olmasına gereksinim duyulduğundan, liderlik kavramı ve modelleri çıkmaya başlamıştır. Liderlik kavramını incelemek istediğimizde, öncelikle literatürde geçmişten günümüze kadar yapılmış çalışmaları karşılaştırmalı olarak teorik açıdan araştırmak gerekmektedir. Çünkü her araştırma kendi dönemine ait bulgularla tanımlama yapıldığından dolayı kurumları kendi dönemi içindeki anlayışla incelememiz daha doğru bir yaklaşım tarzı olacaktır. 1940'lı yıllara kadar liderlik doğuştan gelen bir özellik olarak belirtilirken, 1940'lı yıllardan sonra liderlik öğrenebilen bir özellik olarak literatür çalışmalarında belirtilmiştir. Liderlik kavramı bireyleri ve grupları etkileyen bir özellik olduğundan dolayı, yani liderlerin sahip oldukları özellikler; kendilerini takip eden, kendilerini izleyen bireylerin özellikleri ve şartların oluşturduğu durumların değişkenlerine bağlı olarak çeşitli bilim dallarıyla (sosyoloji, psikoloji, antropoloji vs) birlikte incelenmektedir. Liderlik kavramının, insanoğlunun var olduğundan günümüze ve gelecekte insanoğlunun hayatının son bulduğu ana kadar devam edeceği düşünüldüğünde sürekli değişim içinde olacağını belirtmemiz mümkündür. Bu duruma en güzel örnek, liderlikle ilgili olarak 5000 yıllık çok eski Mısır Hiyeroglif yazıtlarına ulaşılabildiği gibi Platonun ve Aristonun M.S. 300-400 yılları arasındaki liderlikle ilgili görüşlerine ulaşılabilmektedir.¹ Bununla birlikte günümüzde ele alınan liderlik kavramları gelecekte değerlendirilecek ve analizler yapılarak gelecekte ortaya çıkacak liderlik kavramlarıyla karşılaştırmaları yapılabilecektir. Liderlik kavramı hem zor hem kolay bir düşünceyle araştırmalarda yer almaktır. Liderlik kavramının kolay olmasındaki düşünce bir çok literatür araştırmasında “başkalarını etkileyebilme” yeteneği olarak ele alınmasıdır. Liderlik kavramının zor olmasındaki düşüncede ise literatür araştırmalarında tam olarak bir tanımlama yapılamaması olarak belirtilmektedir.²

¹ Gül, H, “**Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.3; ASLAN, Ş. (2009). Duygusal Zeka ve Dönüştürücü-Etkileşimci Liderlik, Ankara, Nobel Yayınevi, 2009, s.108.

² Bennis, W, **Bir Lider Olabilmek**, (Çev. Utku Teksöz), İkinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.2.

Ancak kavramsal açıdan yapılan araştırmalar ve analizler sonucunda liderliğin anlaşılabilmesi için tanımlanması gerekmektedir.

1.1. Liderlik Kavramı

Literatürde, liderlik teorileriyle ilgili yapılan çalışmalarda, liderlerin sahip oldukları özellikler, sahip oldukları özelliklerin tanımlanması, nelerle ilgilendikleri ve yaşanan problemler karşısında ne tür eylemlerde bulundukları, karar verme süreçlerinin nasıl olduğu, liderlik ettikleri örgütlerin faaliyetlerinde yaşanan ihtiyaçlara ve isteklere karşı nasıl cevap verdikleri, örgüt içinde kendisini takip eden bireyler ve gruplar üzerinde nasıl etkin oldukları konusunda yapılan araştırmalarla karşılaşmaktayız.³ Ancak yapılan araştırmalar sonucunda “liderlik” kavramının tam olarak açık ve net bir tanımını yapmak zordur. Bununda sebebi, liderlik özelliğine sahip bireylerin çok yönlü, zengin ve birbirinden farklı kültürel çevrede yaşamalarından kaynaklanmaktadır.⁴ Liderlik kavramının bu özelliği; liderliği, sosyal, evrensel ve beşeri bir olgu olması, bireylerin birbirinden farklı özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin farklı anlamlar taşımasıyla zenginleşen bir kavram olmasıyla açıklanmaktadır.⁵

Liderlik;

- Liderlik kavramını “Krausz”; kendisini benimsemiş ve kendisini takip eden bireylerin hareketlerini etkileyebilen güç’tür olarak tanımlamaktadır.⁶

- Benzer bir tanımlamayla “Zaleznik”; kendisini benimseyen ve kendisini takip edenlerin eylemlerini etkileyebilme gücü’dür olarak tanımlamıştır.⁷

Zaleznik: liderlerin ellerinde bulundurdıkları gücün kendileri açısından riskler taşıdığını belirterek, bu riskleri sırasıyla belirtmektedir;

³ Muhammed Turhan, “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, 2007, s. 34.

⁴ Ali Şahin ve Handan Temize, “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, S.Ü. Maliye Dergisi, Sayı:153, 2007, s. 179.

⁵ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, “Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 54.

⁶ Krausz, R, “Power and Leadership in Organizations”, Transactional Analysis Journal, 1986, p.16; Akt; Arıkan, S. (2003), “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi, 1(2), s.2.

⁷ Zaleznik, A, “Managers and Leaders: Are They Different?”, Harvard Business Review, March-April, 1992, p.126.

- Kendisini takip eden, benimseyen bireylere karşı yeteneğe ve güce sahip olmadığı anlaşılabılır.

- Kendisini benimsemiş ve takip eden bireyler güçlerini birleştirerek liderin karşısına çıkabilir.

- Lider elinde bulundurduğu güce “ego tutkusuna” yenik düşebilir.⁸

Lider ve liderliğin ne olduğuna dair yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Lider, kendisini takip edenleri bir araya getirerek, takip edenleri amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir. Liderlik, bireylerin ve örgütlerin var olduğu her ortamda ve her zaman dilimi içinde var olan bir tarzdır. Liderlik, örgütlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde merkez konumundadır. Liderlik, bireyler arasında ve örgüt içindeki işbirliklerinde bir kutuplaşma noktası olarak belirtilmektedir. Liderlik, kendisini takip eden bireyleri amaçları gerçekleştirebilmek için ikna edebilme yeteneğidir.⁹

- Liderlik, örgüt içinde bulunan bireylerin kendi istekleri doğrultusunda hareket ederek temsil ettikleri örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından sosyal etkileşim süreci olarak belirtilmektedir.¹⁰

- Liderlik, örgütün daha önce belirlemiş olduğu amaçlar ve hedefler doğrultusunda, iletişimin etkisiyle birlikte, kendisini takip eden örgütü temsil eden bireylerin yönlendirilerek etkileşim kurulması sürecidir.¹¹ Bir başka ifadeyle, bireylerin lideri kendi istekleriyle takip ederek, amaçlarını gerçekleştirme konusunda liderin etkisi altında bulunuyorlarsa orada “liderlik” vardır denmektedir. Çünkü liderlik kavramını özetlemek gerekirse, liderlik bireyleri ve grupları etkileyebilme yeteneğidir. Aksi durumda, herhangi bir etkileyebilme yeteneğinin olmadığı durumda, “Yöneticilik” kavramından söz edebilmekteyiz ancak “liderlik” kavramından söz etmemiz mümkün olmamaktadır.

⁸ Zalesnik, a.g.e., p.126.

⁹ Selen Doğan, “**Vizyona Dayalı Liderlik**”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007, s. 55.

¹⁰ Selen Doğan, a.g.e., s.55

¹¹ Gary Yulk, “**Leadership In Organizations**”, Fifth Edition, **Prentice Hall**, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 18.

En geniş anlamıyla liderlik; “bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda biraraya getirerek, amaçları gerçekleştirebilme konusunda bireyleri etkileyebilme ve bu etki sonucunda harekete geçirebilmektir” tanımlaması yapılmaktadır.¹²

Çeşitli yönleriyle liderlik bir araştırma konusu olması sebebiyle birçok çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Literatürde liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda birçok boyut üzerinden araştırma yapıldığı, yapılan bu araştırmalarda aynı konu üzerinde farklı sonuçların çıktığını görebilmekteyiz. Bununda sebebi kültürel farklılıklardan ve araştırma alanlarının farklılığından kaynaklanmaktadır.

Günümüz iş dünyasında liderlik kavramı tek başına bir etki gücü olmakdan ziyade, takım içinde etkisini ve gücünü göstererek takım üyelerinden destek görmesi ve takım üyelerinin yeteneklerini etkileyip başarıya odaklanmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır.¹³

Lider olarak tanımladığın bireyin / kişinin sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır:

- Vizyon sahibi olma,
- Çevresindekileri etkileyebilme,
- Özgüven sahibi,
- Dürüstlükten ödün vermeyen,
- Alanında sahip olduğu uzmanlık bilgisi.¹⁴

Lider olarak tanımladığımız gücün başarılı olabilmesi için sahip olması gereken özellikler:

- Sahip olduğu fırsatlara odaklanarak tehditleri ortadan kaldıran,
- Sezgileriyle hareket ederek risk alabilen,
- Yenilikleri takip eden ve yenilikçiliği ilke edinen,
- Hayal gücü yüksek,
- Kendisini takip edenlerde sadakat yaratarak güçlendirme,
- Kendisini takip eden bireylerin başarılarını ödüllendirme, özelliklerine sahip olmalıdır.¹⁵

¹² Gary Yulk, "**Leadership In Organizations**", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 22.

¹³ Feyerherm, A.E., Rice, C.L, "**Emotional Intelligence and Team Performance, The Good, The Bad and The Ugly**", The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 10, No. 4, 2002, p.347.

¹⁴ Feyerherm, A.E., Rice, a.g.e., p.347

Lider aynı zamanda girişimcilik özelliğiyle birlikte etkileyebilme gücüne sahip olması gerekirken, girişimcilik özelliğini kimsenin göremediğini görmek ve/veya kimsenin farkına varmadığı tüketicilerin ihtiyaçlarını giderici yeniliği keşfetmek olmalıdır.¹⁶

Lider belirtilen özelliklere sahip olmakla birlikte, temsil ettiği kurumun yaşayabileceği sektörel sıkıntılara karşı soğukkanlılıkla hareket edebilme ve kararlar alabilme, çalışanların karşı çıktığı kararlara karşı hoşgörüyle yaklaşarak dirayetli davranması gibi niteliklerde sahip olması beklenir¹⁷.

Liderliğin etkin olabilmesi için liderin kişisel yeteneklerinin (zekası, uzmanlığı ve hitap yeteneği) olmasıyla birlikte, kurumun ve çalışanların lidere olan inancıyla liderin sahip olduğu nitelikler önemlidir.¹⁸

Lider, kurum içinde almış olduğu kararları çalışanlarla paylaşmadığı takdirde ve çalışanların kurum içinde ne olduğuyla ilgili olarak bir bilinmezliğe düştüğünde bireysel olarak sorumluluk almak istemeyebilirler ve kurum içinde lider değişikliğine gidilmesi konusunda düşünceye sahip olmaya başlarlar. Aksine çalışanlar kurum içinde değişim yapmak isteyen liderlerine güvenirlerse değişimin getirdiği başarısızlık söz konusu olsada umutlarını yitirmeyebilirler.¹⁹

Kurum içinde değişim yapmak isteyen liderler, hızlı ve sert olmamakla birlikte yumuşak bir geçiş dönemini benimsemeleri gerekmektedir.²⁰

Günümüzde liderlerin duygusal zeka özelliğine sahip olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Duygusal zeka özelliğinin olması gerekliliği, liderlik vasfına sahip bireylerin “zeka” ve “teknik” bilginin biraraya gelerek duygusal zeka ile ilişkilendirildiği belirtilmektedir.²¹

Kurumların performans ölçütlerini değerlendirirken, çağın gerekliliklerine ve sektörel duruma göre analiz edilmesinde fayda olacaktır. 1900’lü yıllarda insanların daha yeni yeni makinelerle tanıştığı dönemde “makine temelli” bakış açısı hakim

¹⁵ Stahl, D.A., “Leadership in These Changing Times”, Nursing Management, Vol. 29, No. 4, 1998, p.16.

¹⁶ Goleman, D. **Sosyal Zeka, İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi**, (Çev: Osman Çetin Deniztekin), Birinci Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2007.

¹⁷ Arıcıoğlu, A.M. **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İstanbul: İz Yayıncılık, 2000, s.69.

¹⁸ Hitt, M.A., Middlemist, R.D., Mathis, R.L., “Effective Management”, Minnesota: West Publishing Company, 1979, p.263.

¹⁹ Reichers, A.E.İ Wamous, J.P., Austin, J.T. “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 1, 1997, p.50.

²⁰ Marşap, A., “Yaratıcı Liderlik”, Ankara: Öncü Limited, 1999, s.221; ASLAN, 2009a, s.221.

²¹ Wolff, S.B., Pescosolido, A.T., Druskat, V.U., “Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams”, The Leadership Quarterly, Vol. 13, 2002, p.509.

olmuş ve daha yüksek sayıda üretim gerçekleşmeye başlamıştır. Bu durum çalışanlar ve yöneticiler arasında makine temelli üretim sistemine, makine herşeydir bakış açısı kazandırmıştır.

1930’lu yıllarda yaşanan ekonomik sıkıntılar klasik yönetim anlayışının yerine neo klasik anlayışının ortaya çıkması ve insanların psikolojisi üzerine yoğunlaşılması, makineler yerine insanlara önem ve değer vermeye başlanmasıyla birlikte demokratik yönetim anlayışı benimsenmiştir. 1950’li yıllardan itibaren modern yönetim anlayışı dediğimiz yaklaşım ortaya çıkmış, hem demokratik yönetim anlayışı hemde otokratik yönetim anlayışının birlikte benimsenmesi meydana gelmiştir.

Kurumlarını temsil eden liderlerin, bulunduğu sektörde rakiplerle rekabet edebilmesi; liderlerin sahip oldukları vizyoner güçlerini, rakipleri geride bırakabilme adına değişimi gerçekleştirmede öncü olabilmeleri, dönüşümcü liderlik vasfına sahip olmaları ve iş şartlarında çalışanlara karşı etkileşimci özelliklerini ortaya koyabilmelerine bağlıdır.

Dünyada meydana gelen değişim akımı ve teknolojinin tahmin edilemeyenin ötesinde değişim yaratması liderlerin sahip olması gereken yeni özellikleride ortaya çıkarmaktadır; çalışanların ait oldukları kurumdaki liderin kendilerine karşı hizmetkar rolde olması, stratejik kararlarda rekabet ortamında öncü olunması, bilişim sistemlerine hakim olabilme yetkinliğine sahip olması, yasal ve etik kurallara uymasıyla liderlik vasıfları sürekli değişmekte ve gelişmektedir.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklılıklar:

Warren Bennis tarafından yapılan yönetici ile lider arasındaki farkı dile getiren ve dünya literatüründe yer alan cümlesi açıkça ifade etmektedir: “Lider, doğru işleri yapan; Yönetici, işleri doğru yapan;”.

Hunter tarafından yapılan ayrımında;

- Yönetim: Planlama, Bütçeleme, Strateji Geliştirme
- Liderlik: Kim Olunduğu, anlamına gelmektedir.²²

Abraham Zaleznik tarafından 1997 yılında yazılan “Managers and Leaders: Are They Different?” başlıklı makalede yöneticilerle liderler arasındaki farkı:

- Yöneticiler aynı işleri tekrarlayan

²² Cecil, J., “**Principles of Servant Leadership can Address Today’s Workplace Challenges**”, Night Ridder Tribune News Service, Washington, 2004, p.1.

- Liderler ise hayal gücü olan vizyon sahibi, yenilikçi ve cesur olarak tanımlanmaktadır.

Zaleznik yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı 5 başlıkta belirtmektedir:²³

Tablo 1.1. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Beş Fark

Kişilik Farklılıkları:	Hedefe Yönelik Tavrılar Sergileme:	İş Anlayışı:	Başkalarıyla İlişkiler:	Kendilik Bilinci:
Yönetici: Kararlılık, Çalışkanlık, Zeka Lider: Gizemli olma	Yönetici: Bulunduğu örgütün ilkelerinden, kültüründen etkilenen Lider: Yeni fikirler oluşturan	Yönetici: Tartışma ve Görüşme durumları içinde strateji oluşturur. Lider: risk alıp yeni fikirleri gerçekleştiren	Yönetici: Duygusal durumu en düşük seviyede ve direk iletişim kuran Lider: çalışanlarla ilişkileri organize ederek duygusal ve hareketli davranan	Yönetici: Görev ve Sorumluluk Bilinci Bulunmakta. Lider: Değişim odaklı olan özelliği göstermesi.

Liderlik; mikro ve makro liderlik kavramları olarakda ele alınmıştır:

- **Mikro Liderlik:** teknik ve kişisel yeteneklere sahip liderin kendisini takip eden çalışanları kendi amaçları doğrultusunda çalıştırması.
- **Makro Liderlik:** bireyler arasındaki ilişkilerin, duygusal zekanın ve stratejinin olduğu liderlik olarak tanımlanmaktadır.²⁴

Bennis tarafından yapılan lider-yönetici arasındaki farklılıklarda, özellikle lider ve yönetici kavramlarının bir arada olduğu 4 önemli kriteri açıklamaktadır.

- Lider-yönetici hem dönüştürücü hemde vizyoner olmalı
- Lider-yönetici belirlenen stratejik hedefleri yönetebilmeli
- Lider-yönetici stratejik hedeflere ulaşabilme açısından kontrol mekanizmasını yönetebilmesi
- Lider-yönetici olarak çalışanları yönetebilmeli ve yönlendirebilmeli.²⁵

²³ Zalesnik, A. "Managers and Leaders: Are They Different?", Harvard Business Review, March-April, 1992, p.126.

²⁴ Feyerherm., Rice, a.g.e., p.348.

Liderlik kavramı üzerine bir çok çalışmanın katkıları olduğu gibi yapılan bu çalışmalar aynı zaman da liderlik ile ilgili düşüncelerde belirsizliğe yol açmıştır. Liderliği temsil eden insanoğlu olduğundan ve insanoğlunun karmaşık ve keşfedilmemiş bir çok yönü bulunduğundan dolayı liderlik kavramı sürekli kendini yenilemekte ve yeni liderlik kavramları ortaya çıkmaktadır.

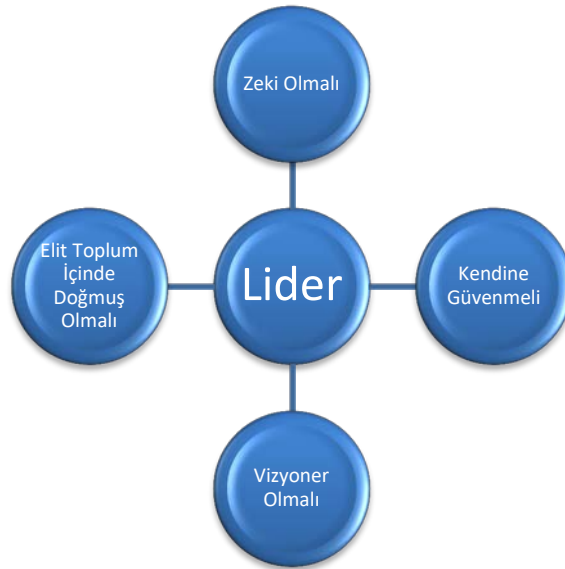
Liderlik kavramının karmaşık ve çözülmesinin zor olmasının sebebi insanoğlunun yapısının birbirinden farklı ve çeşitli olmasıyla ilgilidir. İlk olarak liderlik kuramlarından “özellikler yaklaşımı” incelememiz gerekmektedir.

1.3. Özellikler Yaklaşımı

Herkesin sahip olmadığı sadece lider denen kişilerde görüldüğü varsayılan özelliklerin; fiziksel karizmatik görünüm, enerjik olma, zeka seviyesinin yüksek olması gibi özelliklere sahip olan liderler 1940’lı yıllarda özellikler yaklaşımı içinde ele alınmaktaydı.²⁶

Down tarafından 1936 yılında savunulan yaklaşım “büyük adam teorisi”nde bireyler daima üstün olan azınlığı izlemektedirler yaklaşımı savunmuştur.

Özellikler teorisinde yapılan araştırmalarda liderlerde olması gereken özellikler;



Şekil 1.1. Liderlerde Olması Gereken Özellikler

²⁵ Cacioppe, R.L., Albrecht, S.L., “Using 3600 Feedback and Integral Model to Develop Leadership and Management Skills”, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 21, No. 8, 2000, p.396.

²⁶ Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E., “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource”, 7th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1996, p.101.

John Kotter; Özellikler yaklaşımına karşı farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır, Kotter;

- Liderlik, görüldüğü yada bilindiği gibi gizemli ve esrarlı değildir.
- Belirtildiği gibi liderliğin karizmayla ilgisi yoktur.

Peter Drucker; “ölü hamside ne kadar karizma varsa, George Bush; Truman; Eisenhower ve John Majorda o kadar karizma vardır”, Sözüyle karizmanın liderlik açısından özellik olarak önemli olmadığı belirtilmektedir.²⁷

Bennis tarafından yapılan lider özellikleriyle ilgili araştırmada, başarılı konumdaki 90 liderle yapılan araştırmada 4 ortak özellik bulunmaktadır;

- Vizyon ve empati yetenekleri vardır
- Rüyalarını gerçekleştirmeleri
- Tutum ve davranışlarında güvenilir ve tutarlı olmaları
- Kendi yeteneklerinin farkında olmalarıdır.

1.4. Davranışsal Yaklaşım

Liderlerin kendisini takip eden bireylere karşı nasıl bir davranış içinde olduğunu belirlemeye dayalı varsayımına dayanmaktadır. Liderin davranışlarıyla açıklanmak istenen; iletişim, denetim ve planlama olarak belirtilmiştir.²⁸

İletişim; Liderin kendisini takip eden astlarıyla kurmuş olduğu iletişimin ne kadar açık, anlaşılır, net ve sağlıklı olduğunu belirtmektedir.

Denetim; Liderin astlarına vermiş olduğu görev ve sorumlulukları takip ederek işlerin istenildiği ölçüde yapılıp yapılmadığının denetlenmesini ifade etmektedir.

Planlama; Liderin misyon ve vizyon doğrultusunda hedeflerine varmak için yapması gereken ve yerine getirilmesi gereken işlerin düzenli olarak astlar tarafından başarılı bir şekilde istenilen zamanda ve istenilen yerde gerçekleştirilmesidir.

1.5. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında “Askeri Hava Kuvvetleri Personeline” liderlik davranışlarını araştıran Bureau of Business Research (İş Araştırmaları Bürosu), hem takım

²⁷ Kotter, P. John, **Liderlik**, Harvard Business Review/MESS Yayınları, 1999, s.46-47

²⁸ Budak, G., **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2009, s.398.

çalışması performansına hemde iş tatmini üzerine liderliğin etkilerini araştırmışlardır.²⁹

1800 lider üzerinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen analizler yoluyla 4 ortak tutum ve davranış gösteren 150 lidere indirgenmiştir.

- Çalışanlarına karşı mütevazı, saygılı ve cana yakınlık olmalı
- Çalışanları organize edebilen özelliğe sahip olmalı
- Çalışanların verimini arttırabilmeli
- Dışardan gelen baskılara karşı irade sahibi olmalı

Liderlik davranışı üzerine Ohio Üniversitesinin yaptığı son çalışmalarda, iki boyutun üzerinde önemle durulmaktadır:

- Kişiyi dikkate alma anlayışı
- Kurumu harekete geçirme

Ohio üniversitesinde bu iki boyut üzerinde yapılan liderlik modellemesi;

Tablo 1.2. Ohio Üniversitesi Liderlik Modellemesi

Anlayış	Yüksek	Yüksek
	Düşük	Yüksek
	Düşük	Düşük
	Düşük	Yüksek
Kurumu Harekete Geçirme		

Kaynak: (Hodgetts, 2001, p.223)

Liderlik modelinde; Yüksek – Yüksek Durumunda bulunan hem anlayış hemde kurumu harekete geçirme boyutları, çalışanların performansını arttırdığını (kurumu harekete geçirme) ve kurumda meydana gelen çalışan devir hızında ve çalışanların işe geç kalma durumlarında azalma sağladığı (anlayış) görülmüştür. 26 Daha sonra yapılan bazı araştırmalarda ise bu sonuçlardan farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunun sebebi olarakda yapılan açıklamada; farklı kültürel yapılara bağlanmış ve teorilerde istisnaların olabileceği belirtilmiştir. 27 Ohio üniversitesi

²⁹ Aslan, Ş., “Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik”, Ankara: Nobel Yayınevi, 2009, s.111.

araştırmalarını özetleyecek olursak; yöneticilerin çalışanlar üzerinde davranışsal açıdan önemli etkilerinin olduğunu sonucuna varılmıştır.

1.6. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalar, Rensis Likert ve Arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların iş doyumuna ve verimliliklerini etkileyen faktörler üzerine durulmuştur.³⁰

Yapılan çalışma, 419 çalışan üzerinde özellikle yüksek ve düşük verimlilik gösteren benzer özelliklere sahip çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu **çalışanlar** üzerinde kıyaslama yapılarak liderlik modelleri üzerinde durulmuştur.³¹

Araştırmaların sonucunda, liderlik davranışları açısından iki önemli davranışlar belirlenmiştir;

- İşe yönelik davranışlar
- Kişiye yönelik davranışlar

Otoriteye ve kurallara dayanan liderlik anlayışında, işe yönelik liderlik vardır. Yetki devri, çalışanların gelişimiyle ilgilenen liderlik anlayışında, kişiye yönelik liderlik anlayışı bulunmaktadır.³²

Yüksek çalışan verimliliği ve iş tatmini üzerinde durulan çalışmalarda, çalışan merkezli liderlik davranışı üzerinde sonuçlar elde edilmiştir.³³

1.7. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Modeli

Gary R. Yukl, Liderlik kavramında, iş tatmini ve takım performansı ilişkisinde, ilişki odaklı liderlik, iş odaklı liderlik ve katılımcı liderlik boyutu eklenmiştir.

Gary R. Yukl'un yapmış olduğu teori iki modelden oluşmaktadır:

- Ayrılık modeli
- Çoklu bağlantı modeli

Ayrılık Modeli: çalışanların, liderlerine ilişkin beklentilerinin gerçekleşmemesi ve beklenti ile lider davranışları arasındaki farkın ortaya çıkması durumunda, çalışanların iş tatmininin düşük olacağı vurgulanmıştır. Bunun

³⁰ Budak, a.g.e., s.400.

³¹ Mondy, R.W., Premeaux, S.R., **“Concept, Practices, and Skills”**, Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995.

³² Budak, a.g.e., s.400.

³³ Robbins, S.P., **“Essential of Organizational Behavior”**, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997, p.141.

sonucunda çalışanların liderlerine karşı, ilişki odaklı davranış bekledikleri üzerinde durulmuştur.³⁴

Çoklu bağlantı modeli: takım performansı üzerinde liderin davranışları üzerinde önemli değişkenler incelenmiştir. Bu değişkenlerden birincisi aracı değişkenlerdir:

- Takipçilerin çabası
- Liderin takipçiye kaynak sağlaması
- Liderin takipçiye destek sağlaması

İkincisi, Ölçüt değişkenleri:

- Liderin takım performansını üzerindeki etkisini arttıran ödül sistemi

Üçüncüsü, yönetimsel davranışlar

Dördüncüsü, durumsal değişkenler, olarak belirtilmiştir.³⁵



Şekil 1.2. Yukl'un Çoklu Bağlantı Modelinde Ele Aldığı Hipotezlerdeki Değişkenler

Gary R.Yukl, yapmış olduğu çalışmada, liderlik davranışlarında olması gereken olumlu özellikleri; orijinal ve karmaşık işlerde liderlik rolünün açık olması

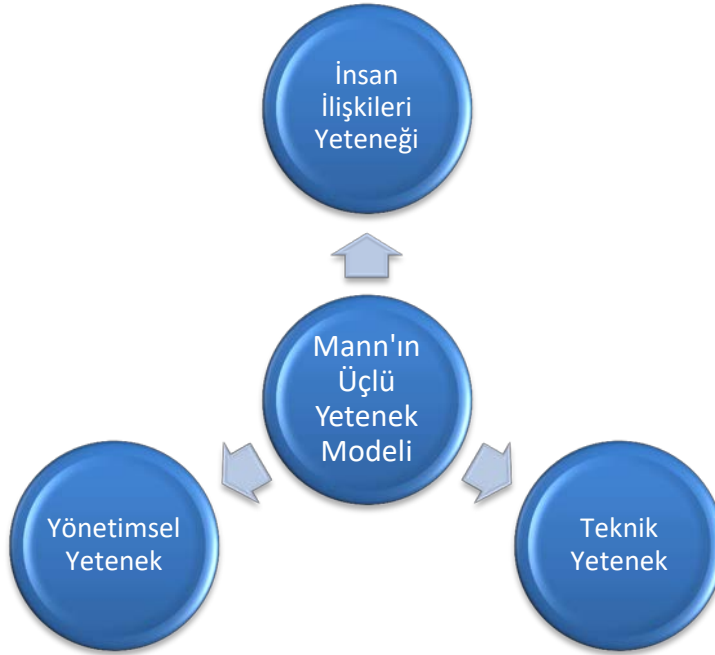
³⁴ Zel, U., “Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

³⁵ Spencer, E., “Leadership Models and Theories: A Brief Overview”, <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/12.pdf>, Erişim:21.11.2008

gerektiğini; stresli ve zor işlerde ise liderlik rolünün çalışanları üzerinde destekleyici olması gerektiğini vurgulamıştır.³⁶

1.8. Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli

Floyd Mann tarafından üçlü yetenek modeli uygulanabilir hale getirilmiştir.³⁷



Şekil 1.3. Floyd Mann'ın Üçlü Yetenek Modeli

İnsan İlişkileri Yeteneği: Liderin, astlarıyla birlikte olan çalışma kabiliyetidir.

Teknik Yetenek: Liderin sahip olduğu bilgiyi ve teknolojiyi kullanabilme yeteneğidir. Lider hangi sektörde hangi alanda bulunuyorsa, bulunduğu alan ve sektörle ilgili olarak bilgiye ve teknolojiye hakim olması gerekmektedir.

Yönetimsel Yetenek: Lider, kurumda işlerin planlanması, örgütlenmesi, denetim yapabilmesi, yönetebilmesi ve koordine edebilmesi olmak üzere, yönetimin 5 ilkesini uygulama yeteneği olması gerekmektedir.

³⁶ Yukl, G., "The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership", Practitioner Forum, Presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, 2008, San Francisco, CA., pp. 1-7, http://www.kaplandevries.com/images/uploads/Importance_of_FL_SIOPO8Yukl.pdf, Erişim:21.11.2008.

³⁷ Mann, F.C., "Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization", in Dublin, R., Homans, G.C., Mann, F.C., Miller, M.C., Leadership and Productivity, San Francisco, Calif.:Chandler Publishing Company, 1965, pp. 68-103.

1.9. Dört Faktör Teorisi

1.9.1. Liderde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Lider sahip olduğu özelliklerle “iyi bir lider” olarak tanımlanmak istiyorsa, sahip olması gereken özellikler vardır. Bu özellikler;

İyi bir liderin tanımı, Earle’ye göre; lider kendisini takip edenleri güdüleyerek aldıkları görevleri en iyi şekilde yapmalarını sağlama adına; bireyler ve gruplar arasında saygın ve dürüst olmalı, faaliyetlerde başarılı olabilmek için kendisini takip edenleri dinlemeli ve olayları iyi algılamalı, aldığı her kararda sorumluluğu üzerine almalı, olmak üzere bu özelliklere sahip olması durumunda iyi bir lider tanımı yapılmış olmaktadır.³⁸

Liderin sahip olması gereken beş temel özelliği, “Byrd” belirtmektedir. Bu özellikler; olaylar karşısında öngörüye sahip olma, vizyoner bir bakış açısına sahip olma, değerlere sahip olma, kendisini takip eden bireylere sorumluluk ve yetki verme, son olarak da liderin kendisini anlayabilme yeteneğidir.³⁹

Liderin sahip olması gereken özellikleri “Depree”; liderin dürüst olması gerektiğini, çevresindekilere değer vermesi gerektiğini, kendisini takip edenleri iyi tanınması ve anlayışlı olması gerektiğini, kararlarında tutarlı olmakla birlikte çevresine enerji yayan ve meraklı, geçmişten ders alıp geçeceğe daha emin adımlarla ilerleyen, araştıran bir özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir.⁴⁰

Liderin sahip olması gereken özellikleri, “Bennis”; liderin vizyoner bir bakış açısına sahip olması, temsil ettiği örgütün bulunduğu sektörü iyi tanınması, kendisini takip edenleri motive etme özelliğine sahip olması, disiplinli ve sistemli düşünebilmesi, doğru koltuğa doğru bireyleri seçebilme özelliğine sahip olması, hızlı ve doğru karar alabilme yeteneğine sahip olması, gerektiğini savunmaktadır.⁴¹

Lideri başarılı olarak tanımlayabilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler; liderin meydana gelen değişimleri görebilme ve

³⁸ Selen Doğan, “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007, s. 30.

³⁹ Gary Yulk, “Leadership In Organizations”, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, s. 31.

⁴⁰ Gary Yulk, “Leadership In Organizations”, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, s. 32.

⁴¹ Gary Yulk, “Leadership In Organizations”, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, s. 34.

anlayabilmesi, değişimlerin yarattığı yada ortaya çıkardığı yeni kuralları görebilme ve anlayabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Kısacası, lider temsil ettiği örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi açısından vizyoner bakış açısına sahip olmalıdır.⁴²

Özetle, Liderin sahip olması gereken özelliklere baktığımızda; lider kendisini takip eden bireyler ve gruplarla birlikte başarıya odaklı olmalıdır. Aynı zamanda, tutum ve davranışlarını kontrol ederek, çevresindekileri motive edebilme yeteneğine ve iletişim halinde olduğu bireylerin düşünceleri karşısında empati kurabilmesi, aldığı kararlar sonucunda doğrusuyla yanlışıyla kendisini eleştirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Literatür kaynaklarında lider tanımlarının ortak olarak belirtilen özelliklere bakıldığında; örgütün içindeki bireyleri ve grupları iyi tanıyan, aldığı kararlarda çevresindekileride ortak eden, alanında deneyimli ve bilgili olan, karşıt görüşlere karşı anlayışlı olan, aldığı kararların arkasında duran ve sabırlı olan, kendisini takip edenlere sürekli moral ve güven veren, zaman yönetimini çok iyi gerçekleştiren, alçak gönüllü olmakla birlikte dürüstlükten taviz vermeyen, risk almaktan çekinmeyen, eleştirilerden beslenen, kişi olarak tanımlanmaktadır.⁴³

1.9.2. Liderliğe İhtiyaç Duyulma Nedenleri

İnsanların topluluk halinde yaşamaları ve sosyal bir varlık olmaları sebebiyle, kendilerini idare edebilecek ve belirlemiş oldukları amaçlara ulaştırabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.⁴⁴

Liderlerin bianda ortaya çıkmaları veya kendi halinden ortaya çıkmaları pek mümkün değildir. İnsanoğlunun varoluşundan günümüze kadar baktığımızda, liderlerin ortaya çıkışı toplumsal ihtiyaçlardan kaynaklı olduğu belirtilmektedir.⁴⁵ İnsanlar amaçlarına ulaşabilme, çabalarının karşılığını alabilme ve koordineli olarak hareket edebilmek için lidere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda herhangi bir örgütün sürekliliğini sağlayabilme konusunda lidere ihtiyaç vardır.

⁴² Gary Yulk, "**Leadership In Organizations**", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, s. 35.

⁴³ Levent Eraslan., "**Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi**", Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162, 2004, s.14.

⁴⁴ İlhami Fındıkçı, "**Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**", Alfa Yayınları, İstanbul, 2009,s. 22.

⁴⁵ Levent Eraslan., "**Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi**", Milli Eğitim Dergisi, Sayı 162, 2004, s.18.

Bir örgütün veya kurumun, faaliyetlerini gerçekleştirebilme konusunda belirlemiş olduğu plan ve tasarımları gerçekleştirebilecek yeterli birikime sahip olmayabilir. Aynı zamanda sürekli çevreyle bir iletişim ve ilişki içinde olduğundan dolayı meydana gelebilecek değişimlere ve gelişmelere karşı yeterli cevabı verecek güce sahip olamayabilir.⁴⁶ Bu ve benzeri sebeplerden dolayı bireyler ve toplum liderlik vasfına sahip bir güce sahip olmak ister.

2. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla, literatürde birçok araştırmada teorik çalışmalardan çok, uygulamalı araştırmalara rastlanmaktadır. Modern liderlik yaklaşımlarında incelediğimiz araştırmamızda; dönüştürücü ve etkileşimsel liderliğin, inovasyona, ürün geliştirmeye ve firma performansına etkisi açısından incelenmiştir.

Literatür araştırmalarında ve akademik kaynaklarda liderlik alanında, insanlığın varoluşundan günümüze kadar olan süreçlerde birçok araştırma ve analizin yapıldığı görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik ve etkileşimsel liderlik literatürde var olan çalışmalar arasında olmakla birlikte rekabet ortamında ve özellikle inovasyonla birlikte üzerinde çalışılması gereken önemli liderlik yaklaşımlarından olduğu anlaşılmaktadır.

2.1. Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik

1970’li yıllarda dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Burns’ün 1978 yılında yayınladığı “Leadership (Liderlik)” kavramı üzerine kitabında hem dönüştürücü liderlikten hemde etkileşimsel liderlik kavramlarından bahsederek literatüre dahil etmiştir.⁴⁷

Burn’un literatüre kattığı en önemli yenilik dönüştürücü liderlik ile etkileşimsel liderliği iki ayrı farklı kavram olarak ele alması olmuştur. Etkileşimsel

⁴⁶ İlhami Fındıkçı, “Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009,s. 25.

⁴⁷ Schimmoeller, Leon J., “An Emprical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles”, The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctora Project of Business Administration, Florida, 2006, p.36.

liderlik; değişime yönelik olmak üzere dürüstlük ve karşılıklılık değerleriyle tanımlanmaktadır.⁴⁸

Etkileşimsel liderlik, kendisini takip eden bireylerle değişime yönelik karşılıklı bir ilişki vardır, dönüştürücü liderliğin ağırlık verdiği nokta; liderin sahip olduğu inançlar, değerler olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹

Burns'ün dönüştürücü ve etkileşimsel liderliği ayırdığı en önemli nokta; bir lider ya etkileşimsel liderdir yada dönüştürücü liderdir aynı anda iki liderlik tarzına sahip olamaz olarak belirtmesidir.⁵⁰

Dönüştürücü liderlik birlikte üretim ve hizmet firmalarında belirgin bir şekilde yenilikçilik iklimi oluşmaya başlamış ve literatürde çok boyutlu bir kavram olarak yer almıştır.⁵¹ Literatür çalışmalarına bakıldığında entellektüel bir bilgi birikimine sahip olan ve ilham vererek motivasyon kaynağı olan bir liderlik tarzı olarak yer almaktadır.⁵² Bu liderliğin doğasında hayranlık ve sadakat düşüncelerini kendisini takip eden bireylerde oluşması beklenmektedir. Dönüştürücü liderin bireylerle kurmuş olduğu bire bir ilişkiler sayesinde takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamakta ve güven yaratarak cevap verebilmektedir. Sadece güdüleme aracı olarak görülmeyen bu liderlik tarzı aynı zamanda kendisini takip eden bireylere gelecek için bir vizyonda oluşturmaktadır.

Bass'ın yapmış olduğu çalışmada; dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik belirgin tanımlarla birbirinden ayrılmaktadır. Etkileşimsel liderlik; lideri izleyen yada takip eden bireylerin kendilerinden beklenen görevlerin tanımlanması ve görevleri yerine getirdiklerinde lider tarafından nasıl ödüllendirileceklerinin açıklanması olarak belirtilmiştir. Dönüştürücü lider, kendisini takip eden yada izleyen bireylerin motivasyonlarını ve özgüvenlerini yükselten, bireyleri ortak amaç doğrultusunda

⁴⁸ Clawson, James G., **Leadership Theories**, University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1989, s.20.

⁴⁹ Berber Aykut, **“Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Sayı 36, İstanbul, Mayıs 2000, s.34.

⁵⁰ Bozlağan, Recep, **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.45.

⁵¹ Bass, B.M., **“Leadership and Performance Beyond Expectations”**, Free Press, New York. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y., 2003. **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership**. J. Appl. Psychol. Vol. 88, No. 2, 1985, s.207.

⁵² Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., **“Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”**, J. Occup. Org. Psychol. Vol. 72, No. 4, 1999, s. 441–462.

harekete geçiren ve bu sayede hem kaliteli hemde performans anlamında en iyi sonucu veren bir lider olarak belirtilmektedir.⁵³

Dönüştürücü liderlik tarzının entelektüel bilgi birikimi ve uyarımı sayesinde takipçilerine gerekli bilişsel kaynaklarıda kullanabilir hale getirmektedir. (Avolio, 1999). Dönüştürücü liderlik örgütün çalışmalarında bireylere yenilik iklimini sağlayarak davranışsal teşvik ortamını yaratmaktadır.⁵⁴

Bass'ın çalışmalarında özellikle üzerinde durduğu dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik arasındaki farklılıklar;

Etkileşimsel liderlik: liderin istediği performansı gösteren bireyler ödüllendirilir.

Dönüştürücü liderlik: liderin kendisini izleyen/takip eden bireylerde güven, sadakat ve hayranlık uyandırmasıdır. Dönüştürücü liderliğin diğer farkı bireye dayalı değil takım çalışmasına önem vermesidir.⁵⁵

Literatür araştırmasında çalışmalarda özellikle etkileşimsel liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik üzerinde daha çok araştırma ve çalışmaların yoğunlaştığı gözlemlenmiştir.

Günümüzde, çalışanlar için Örgütün yapısında yenilik ikliminin oluşturulması ve davranışsal boyut kazandırılması büyük bir önem kazanmıştır.⁵⁶ Çünkü yenilik iklimi sayesinde çalışanlara yaratıcı olma konusunda teşvik ortamı sağlanabilmektedir.⁵⁷

Dönüştürücü liderlik önemli bir örgütsel iklimin öncülü olarak kabul edilmektedir.⁵⁸ Dönüştürücü liderlerin amacı kendilerini takip edenlere yeterli desteği sağlayacak ortamın oluşturulmasını sağlamak olmuştur.⁵⁹ Yenilik ikliminin

⁵³ Bass, B.M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, **The Free Press**, 1985, s. 12-16.

⁵⁴ Scott, S.G., Bruce, R.A., **“Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”**, Acad. Manag. J. Vol. 37, No. 3, 1994, pp.580–607.

⁵⁵ Clawson, a.g.e., s.20.

⁵⁶ Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C., **“Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture”**, J. Leadersh.Org. Stud. Vol. 15, No. 2, 2008, s.145–158.

⁵⁷ Cerne, M., Jaklic, M., Skerlavaj, M., **“Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective”**, Leadership, Vol. 9, No. 1, 2013, pp. 63–85.

⁵⁸ Jung, D.I., Chow, C., Wu, A., **“The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings”**, Leadership Q. Vol. 14, No. 4, 2003, pp.525–544.

⁵⁹ Jung, a.g.e., pp. 525-544

oluşmasında dört önemli bileşen bulunmaktadır, bunlar; ilham verici motivasyon, bireysel düşünce, entellektüel uyarım ve davranışsal durumdur.⁶⁰

Entellektüel uyarım yoluyla, lider mevcut sorunlara yeni fikirlerle daha iyi çözümler bulabilmekte ve çalışanlar içinde bir teşvik ortamı oluşturacağına inanmaktadır.⁶¹

Etkileşimsel liderlik ile ilgili yapılan bir çalışmada, bu liderlik tarzının en önemli özelliğinin, yenilik destekleyicisi olarak samimi bir ortam yaratması olarak belirtilmiştir.⁶² Bu çalışmada elde edilen sonuçlarla dönüştürücü liderlik ile yenilik iklimi arasında bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.⁶³

Liderlik davranışlarının etkisi göz önüne alındığında, çalışanların dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak algılamaları yüksek seviyelerde olması muhtemeldir. Bu sebeple yenilik ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

1985 yılında “Bass” tarafından dönüştürücü liderlik kavramıyla ilgili olarak yapılan çalışmada, dönüştürücü liderler kendisini takip eden çalışanların/bireylerin performanslarında olumlu yönde bir artış beklemektedirler. Dönüştürücü liderlik özelliğine sahip lider, kendisine bağlı bireylerin verimliliklerini arttırmakla birlikte güven ortamının güçlenmesini sağlamaktadır.⁶⁴

Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliklerinden biride; kendisine bağlı çalışanlara bilgi akışını sağlayarak açık iletişim sayesinde işlerin daha düzenli işlenmesini sağlamaktadır.⁶⁵

Dönüştürücü lider; çalışanların kurumlarına karşı güvenlerinin güçlü olmasında, çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin sağlıklı yürümesine ve bu

⁶⁰ Avolio, a.g.e., pp. 441–462.

⁶¹ Bass, B.M., a.g.e., p.207.

⁶² Krishnan, V.R., “**Impact of transformational leadership on followers’ influence strategies**”, Leadersh. Org. Dev. J. Vol. 25, No. 1, 2004, pp.58–72.

⁶³ Krishnan, V.R., a.g.e., pp.58–72.

⁶⁴ Ruey-Gwo Chung., Chieh-Ling Lo, “**The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Performance in Non-Profit Organizations**”, Using Social Welfare Charity Foundations as an Example”, Journal of American Academy of Business, Vol. 12, No. 1, Cambridge, 2007, p.83.

⁶⁵ Brossoit, Kimberly Bishop, “**Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment**”, Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty of Psychology of Claremont Graduate University, Claremont, California 2000, pp.18-19.

sayede güvenli bir huzur ortamının sağlanarak kurumun performansına olumlu yönde katkı yaptığı belirtilmektedir. Aynı zamanda, dönüştürücü liderler, kendilerini takip eden bireyleri kendilerine bağımlı bir çalışan ve takım üyesi olması yerine bağımsız bir takım üyesi olmalarını amaçlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler de girişimcilik ruhu olduğuda kabul edilmektedir çünkü hem risk alabilen hemde hata yapmaktan korkmayan bir yapıya sahiptirler.⁶⁶

Dönüştürücü liderlerin özetle özelliklerini sıralamak istediğimizde;

- Vizyon sahibidirler
- Değişimin öncüsüdürler
- Açık iletişim kurarlar
- Güven önemlidir
- Kendisini takip eden bireylerle ortak amaç da buluşurlar
- Her zaman geleceği planlayarak hareket ederler
- Sürekli öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açık liderlerdir
- Çözüm odaklı hareket ederler.⁶⁷

1985 yılında “Bass” tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlerin özellikle karizmatik yanına vurgu yapılmıştır. Karizmatik özelliğe sahip dönüştürücü liderler bağlı bulundukları kurumun, organizasyonun/topluluğun kendisinden beklenilenin üzerinde performans göstermek amacıyla çabaladığı vurgulanmaktadır. “Bass” yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderlerin sahip oldukları karizmatik yapılarının yanı sıra karakter özelliklerinin keşfedilmesi gerektiğini belirtmektedir.⁶⁸

2.1.2. Etkileşimsel Liderlik Kavramı

Etkileşimsel liderlik alanında literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında çok farklı başlıklar altında incelendiğini görebilmekteyiz; etkileşimci liderlik, işlemci liderlik, işgörücü liderlik gibi farklı başlıklarda incelenmiştir.

“Bass” etkileşimsel liderlik alanında 1985 yılında yaptığı çalışmada; etkileşimsel lider kendisini izleyen/takip eden astların/bireylerin organizasyonda gösterdikleri performansın karşılığı olarak ödüllendirildiği yada cezalandırıldığı bir

⁶⁶ Tengilimoğlu, Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (www.e-sosder.com), Güz 2005, Cilt:4, Sayı:14, s.6.

⁶⁷ Paksoy, Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 282, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s.197.

⁶⁸ Eraslan, Levent., “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik”, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Erzincan, 2004, s.5.

liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. “Bass” yaptığı araştırmada, etkileşimsel lider; astlarına amaçlar ve hedefler doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini açıklar ve bunun sonucunda istenilen sonuca ulaşanların nasıl ödüllendirileceği belirtilir.⁶⁹

1997 yılında “Bass ve Avolio” etkileşimsel liderliğin özelliklerini;

- Etkileşimsel lider adil ve hakkaniyetli davranır
- Astlarına karşı övücü davranışlar gösterir
- Astlarına karşı ödüllendirici davranışlar gösterir
- Etkileşimsel lider’in yapısında her zaman karşılıklılık vardır.⁷⁰

Etkileşimsel liderlik özelliğine sahip kişiler daha çok geleneksel yapı dediğimiz geçmişte yaşadıkları olumlu ve faydalı/yararlı deneyimleri, büyüklerinden edindiği gelenekleri (daha çok yaşadıkları kültürden edindikleri gelenekler) sürdürme eylemindedirler. Etkileşimsel liderlik geleneksel davranış göstermekle birlikte aynı zamanda politikalarını, amaçlarını ve hedeflerini yenilik yapma üzerine kurgulayarak atılımcı yapısını göstermektedir.⁷¹

Etkileşimsel liderler, kendilerini izleyen bireylerle karşılıklı etkileşim halinde olmaya önem verirler. Bu etkileşimin alt yapısı bireylerin ödüllendirilmesine dayalıdır. Ödüllendirme sistemi önemli rol oynadığı için etkileşimsel lider ile astlar arasında “değer” kavramı ön plana çıkmaktadır.⁷² Bu durumda etkileşimsel liderlerin astların yetenekleri ve yenilikçi yönlerinin arka plana itilmesine sebep olmaktadır.⁷³

Etkileşimsel liderin, dönüştürücü liderden en önemli farklarından biri yada özelliği; kendisini izleyenlerle arasındaki iletişimin güçlü ve açık kalmasını sağlayarak hem kendisini takip edenlerin gelişimine destek olmakta hemde bu sayede belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Etkileşimsel lider kendisini takip edenlere sorumluluk vererek sürekli dinamik olmalarını sağlamaktadır.⁷⁴

1985 yılında Bass tarafından yapılan çalışmada, etkileşimsel lider, çalışanlarını; serbest bırakan, şartlı ödül uygulayan, yönetim tarzında istisnaların olduğunu belirtmektedir. Özellikle etkileşimsel liderlikte var olan serbest bırakıcı

⁶⁹ Bass, a.g.e., pp.12-16

⁷⁰ Ruey-Gwo, a.g.e., p.84.

⁷¹ Tengilimoğlu, a.g.e., s.6.

⁷² Bass, B. M., Avolio, B. J., **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, p.3.

⁷³ Tengilimoğlu, a.g.e., s.6

⁷⁴ Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, MİAD - Malatyalı İşadamları Derneği, 7. Baskı, İstanbul, 2007, ss. 488-489.

tarz, daha sonraki çalışmalarda serbest bırakıcı liderlik kavramı olarak farklı bir liderlik tarzı kabul edilmiştir.⁷⁵

3. İNOVASYON YÖNETİMİ VE TEKNİK PERFORMANS

Çalışmada, inovasyon yönetimi ve teknik performansın incelenmesiyle birlikte kurumların teknolojik, ürün ve yönetim de gerçekleştirdikleri inovasyonların, ürünün yeniliğine ve teknik performansına nasıl etkide bulunduğu açıklanmaktadır.

“Stata” tarafından 1989 yılında yapılan araştırmada, ABD’li şirketlerin dünyada söz sahibi olabilecek konumda olması amacıyla ve kurumların finansal anlamda ve rekabette avantaj elde edebilmesi amacıyla yönetimde inovasyon yerine teknolojik inovasyona odaklanmaya başladığını belirtmiştir. Aradan geçen 28 yıllık süreçte ABD’li şirketlerin teknolojik yeniliğe odaklanarak en önemli rakipleri olan Japon firmalara karşı rekabet avantajı elde ettiklerini görebilmekteyiz. 30 yıl önce temelleri atılan bu stratejinin ne kadar doğru olduğu açıkça görülmektedir.

Teknolojik inovasyon, firmanın ana faaliyet alanıyla ilgili olarak kullandığı, ihtiyacı olduğu teknolojiye, yenilikler getirmesi yada yeniliklerin getirilmesi ile ilgilidir.⁷⁶ Yönetim de inovasyon ise geleneksel süreçlerle birlikte, uygulamalarda ve kullanılan tekniklerle ilgili olarak süreci, prosedürleri kapsamaktadır.⁷⁷ İnovasyon Yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için tasarlanan yeni bir yönetim uygulamasında, sürecin, yapının ve tekniğin uygulanması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸ Bu sürecin, yapının ve tekniğin üretim hattına ve ürünlerin teknik açıdan performanslarına olumlu yönde etki etmesi, inovasyon yönetiminin başarılı gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.

⁷⁵ Arslantaş, Cem Cüneyt, “Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 1, 2007, s.262.

⁷⁶ Daft, R. L. “A dual-core model of organizational innovation”, Academy of Management Journal, Vol. 21, No. 2, 1978, s. 193-210.

⁷⁷ Hamel, G. “The why, what and how of management innovation”, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 2, 2006, s.72-84.

⁷⁸ Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. “Management innovation”, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, s. 825-845.

3.1. Yönetimde İnovasyon

Ekonomik büyümenin ana kaynağı olarak yoğun ve sürekli yaşanmakta olan kurumlar arasındaki rekabetin büyük bir etkisi bulunmaktadır.⁷⁹

Son yıllarda literatür araştırmalarına bakıldığında yenilik üzerinde fazlasıyla duruluyor olsada, yenilik kavramı içinde odak noktası “teknolojik inovasyon” üzerinde durulmaktadır. Bu yapılan çalışmalarda, açık ve anlamlı fayda üretmek amacıyla teknolojik inovasyon potansiyeli araştırılmıştır.⁸⁰

2006 yılında Hamel tarafından yapılan araştırmada; yönetim alanında yapılan inovasyonlar kurumlara güçlü bir avantaj sağlamakla birlikte, hem teknolojik hemde ürün inovasyonunda stratejinin belirlenmesinin kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir.

Yönetim inovasyonu, kurumlarda; örgütsel verimliliğin, teslimat sürelerinin, kalite ve esneklik sayesinde kurumsal performansın iyileştirilmesiyle birlikte süreç yeniliğiyle kurumun sürekli gelişimine katkıda bulunulur.⁸¹

Yönetim inovasyonu, kurumlara bulundukları sektörde rekabet avantajı kazandırmada sürdürülebilir bir kaynak haline gelmiştir.⁸² Yönetimde inovasyon kavramı uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda kurumların dikkatini çekmektedir.⁸³

Yönetim inovasyonunda, kurumların dinamik yetenekleri olmadan sadece varlıklarını oluşturmaları, değiştirmesi yada varlıklarını büyütmesi yeterli değildir.⁸⁴

⁷⁹ Damanpour, F., & Aravind, D. “**Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents**”, Management and Organization Review, Vol. 8, No. 2, 2011, s.423-454.

⁸⁰ OECD/Eurostat. “**Guidelines for collecting and interpreting innovation data**”, Available at http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF Accessed 02.01.14, 2005.

⁸¹ Hammer, M., Champy, J., “**Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution**”, New York: Harper Business, 1993.

⁸² Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. “**Management innovation**”, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, s. 825-845.

⁸³ Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. “**Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size**”, Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 1, 2012, s.28–51.

⁸⁴ Teece, D.J., “**Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of sustainable enterprise performance**”, Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 13, 2007, s. 1319–1350.

Yönetim inovasyonu, kuruma yeni bir uygulama yada teknoloji destekli yeni bir yapının oluşturulmasıyla birlikte, kuruma sürekli bir yeniliğin getirilmesi ve benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁵

Yönetimde inovasyon, yöneticilerin neyi nasıl yapacağı ile ilgili olarak kararlar almasını, faaliyetleri koordine etmesini ve çalışanları motive etmesiyle ilgili değişiklikleri kapsamaktadır.⁸⁶ Yönetimde yenilik uygulaması ile birlikte örgütsel yapının ve süreçlerin rakiplere kıyasla önemli bir rekabet avantajı kazandıracağı belirtilmektedir.⁸⁷

İnovasyon yönetiminde, yeni uygulamaların nasıl olacağının belirlenmesi, süreç aşamalarının açık ve anlaşılır olması, örgütün nasıl yönetileceğine ilişkin değişiklerin belirlenmesi gerekmektedir. Yönetimde inovasyonun ana amacı örgütsel süreçlerdeki etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır.⁸⁸

Sonuç olarak baktığımızda, yönetimde inovasyon firmanın verimliliğini, ekonomik büyümesini ve rekabet edebilirliğini sağlar.⁸⁹ Bununla birlikte, yönetimde yenilik iç ve dış değişimleri içeren karmaşık bir süreci kapsamaktadır.⁹⁰ İç değişim ajanları olarak kastedilen, bir firmanın yöneticileri ve yönetimde inovasyona katılan çalışanlardır. Dış değişim ajanları olarakda, yönetimde inovasyonu etkileyen danışmanlar, akademisyenler yada diğer dış aktörler olarak belirtilmektedir.⁹¹

Yönetim inovasyonun tanımını dikkate alırsak, 'Firmada yeni ve sağlam performansı artırmak için tasarlanan süreç yönetimi olarak tanımlanmaktadır.'⁹² Firmanın kuruluşunda yardımcı olmak amacıyla, üretim veya hizmet alanında

⁸⁵ Mol, M. J., Birkinshaw, J. "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", Journal of Business Research, Vol. 62, No. 12, 2009, s.1269-1280.

⁸⁶ Van Den Bosch, F. A. J., "On the necessity and scientific challenges of conducting research into strategic value creating management models", Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2012.

⁸⁷ Damanpour, F., Aravind, D. "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", Management and Organization Review, Vol. 8, No. 2, 2011, s.423-454.

⁸⁸ Adams, R., J. Bessant, R. Phelps, 2006, "Innovation management measurement: A review". International Journal of Management Reviews, Vol. 8, 2006, s. 21-47.

⁸⁹ Hamel, G. "The why, what and how of management innovation", Harvard Business Review, Vol. 84, No. 2, 2006, s.72-84.

⁹⁰ Vaccaro, I. G. "Management innovation: Studies on the role of internal change agents. Erasmus University Rotterdam. Doctoral thesis", Available at http://www.irim.eur.nl/doctoral-programme/phd-in-management/phd-projects/detail/348-management_innovation_studies_on_the_role_of_internal_change_agents/ Accessed 03.01.14. 2010.

⁹¹ Vaccaro, I. G., a.g.e., 2010.

⁹² Mol, M. J., Birkinshaw, J. "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", Journal of Business Research, Vol. 62, No. 12, 2009, s.1269-1280.

sürecin, yapının yada tekniğin kurumun amacına uygun olarak tasarlanması.⁹³ Geleneksel yönetim ilkeleri, süreçleri ve uygulamalarının dışında yada önemli ölçüde yönetimin örgütlenme biçimlerini değiştirmesiyle işleri yapmasıdır.⁹⁴

Yönetimde inovasyonla birlikte zamana göre önemli sapmaların olduğu ürün yada teknikte görünen değişimlere karşı (kalite, nitelik yada miktarda) karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵

Yönetimde inovasyon derecesinde iki bakış açısı bulunmaktadır:

- Son teknolojinin kullanıldığı düzenli olarak yeni ürünlerin üretilmesi,
- Yönetimde inovasyonu benimseyen bir örgüt yapısı.⁹⁶

Her iki bakış açısında rekabet ortamında birbirleriyle daha yakın bir uyum sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Geçmiş yönetim faaliyetleriyle birlikte yetkinliklerde önemli bir gelişme olarak belirtilmektedir.⁹⁷ Yönetimde inovasyon, bu nedenle, yönetim süreçlerinin, uygulamaların, tekniklerin ve yapıların benimsenmesi anlamına gelmektedir.⁹⁸ İnovasyon yönetimi ile ürünlerde inovasyon yani farklılaştırmalar sağlanarak pazarda ayırt edici özelliğe sahip olunma avantajı elde edilir.

Ürün veya hizmetlerin inovasyon yönetimiyle dış taleplerin karşılanması yönünde çaba harcanırken diğer taraftanda yönetim yenilikleriyle idari süreçlerin verimliliğini artırmak için çaba harcanır.⁹⁹ Aynı zamanda firmanın yönetimde

⁹³ Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. “**Management innovation**”, Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, pp. 825-845.

⁹⁴ Hamel, G., a.g.e., pp.72-84.

⁹⁵ Kimberly, J. R., “**Managerial innovation**”, In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), Handbook of organizational design. New York: Oxford University Press, 1981, pp.84–104.

⁹⁶ Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J., a.g.e. pp. 825-845.

⁹⁷ Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. “**The role of management innovation in enabling technological process innovation: an interorganizational perspective**”, European Management Review, Vol. 10, No. 1, 2013, pp.35-50.

⁹⁸ Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., Heij, C. V. “**Management innovation: management as fertile ground for innovation**”, European Management Review, Vol. 10, No. 1, 2013, pp.1-15.

⁹⁹ Walker, R. M., Damanpour, F., Devece, C. A. “**Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management**”, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 21, 2010, pp.367-386.

inovasyon teknolojisini benimsemesinde yöneticiler, teknisyenler ve araştırmacılar önemli bir rol oynamaktadırlar.¹⁰⁰

İnovasyon Yönetimini, firmanın büyüklüğü, varlıkların kullanım biçimi ve çalışanların nitelikleri olumlu yönde etkilediğini görülmüştür.¹⁰¹ Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin inovasyon yönetimine olumlu yönde katkıda bulunduğu yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir.¹⁰²

3.2. Teknolojik İnovasyon

İnovasyon, Damanpour (1992) tarafından yapılan tanımla; süreç, ürün, teknik, idari, artan veya radikal biçimde olmasıdır; Veya Mavondo, Chimhanzi ve Stewart (2005) tarafından kabul edilen süreç, ürün ve idari anlamda; Ya da hem pratik hem de idari açıdan yenilikçi olmaktır.¹⁰³ Teknolojik inovasyon farklı seviyelerde tanımlanabilir.¹⁰⁴ Teknolojik inovasyon, operasyonel süreçler ve üretim sistemleri gibi bir firmanın yeteneklerini geliştirmek amacıyla fiziksel ekipman, teknikler, araçlar yada sisteme ilişkin yeni fikirlerin benimsenmesini gerektirmektedir.¹⁰⁵ Daha geniş bir anlamda teknolojik inovasyon, yeni ürünler, hizmetler üreterek bunların teslim sürecini içerir.¹⁰⁶

Teknolojik inovasyon, modern sanayi toplumlarının gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır.¹⁰⁷ Firmalar ne olursa olsun daha düşük maliyetle yeni ürünler

¹⁰⁰ Hecker, A., Ganter, A. “**The influence of product market competition on technological and management innovation: firm-level evidence from a largescale survey**”, European Management Review, Vol. 10, No. 1, 2013, s.17-33.

¹⁰¹ Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. “**Innovation behavior in the hotel industry**”, Omega, Vol. 37, No. 2, 2009, s.380-394.

¹⁰² Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. “**Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size**”, Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 1, 2012, s.28–51.

¹⁰³ Chuang, L. M., “**An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises**”, The Journal of American Academy of Business, Vol.9, No. 2, 2005, s.299–304.

¹⁰⁴ Damanpour, F. “**The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors**”, Journal of Management, Vol. 13, No. 4, 1987, s. 675-688.

¹⁰⁵ Damanpour, F., a.g.e., s. 675-688.

¹⁰⁶ Bibek Prasad Mishra, R. Srinivasan, “**A framework for technology innovation**”, Journal of Advances in Management Research, Vol. 2, No. 1, 2005, s.61-69.

¹⁰⁷ Isaksson, R., Johansson, P., Fischer, K. “**Detecting supply chain innovation potential for sustainable development**”, Journal of Business Ethics, Vol. 97, No. 3, 2010, s.425–442.

üretmek için hiç bitmeyen bir rekabet ortamı içindedirler.¹⁰⁸ Şirketler ürün ve süreç yeniliklerini kullanarak kendilerini rakiplerden farklılaştırabilirler.¹⁰⁹

Firmanın bulunduğu sektörde bulunan, müşteriler, rakipler ve düzenleyicilerin sürekli baskılarına yanıt verebilmek için inovasyon önem arz etmektedir.¹¹⁰

Teknoloji inovasyonu modern endüstriyel toplumların gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır.¹¹¹ Firmalar büyüklüklerinden bağımsız olarak, daha düşük bir maliyetle yeni ürünler üretmek için asla bitmeyen bir rekabet içindedir.¹¹²

Shrivastava'nın (1995) belirttiği gibi şirketler, ürün ve süreç yeniliklerini kullanarak sundukları ürünlerden kendilerini ayırt edebilmektedir. Dahası firmalar çevre duyarlılığını ambalaj tasarımına dahil etmeyi de düşünmektedirler.¹¹³

Tüketici talepleri, üniversitelerde yapılan araştırmalar ve devlet düzenlemelerinin etkisi gibi dış kuvvetler, endüstriyel yenilikte önemli faktörler olarak tespit edilmiştir.¹¹⁴ Müşterilerden, rakiplerden ve düzenleyicilerden gelen baskılara cevap vermek için sürekli yenilikçilik önemlidir.¹¹⁵ Chen, Lai ve Wen (2006) gibi araştırmacılar, teknoloji inovasyonun bir şirketin rekabet üstünlüğüyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

Teknolojik inovasyon kriterlerine baktığımızda, inovasyon sayısı, inovasyon oranı, yenilikçilik derecesi ve piyasada ilk olma gibi kriterler söz konusudur.¹¹⁶ Ürün

¹⁰⁸ Dodgson, M., Rothwell, R. (Eds.). **"The handbook of industrial innovation"**, Aldershot, Cheltenham: Edward Elgar. 1994.

¹⁰⁹ Shrivastava, P. **"Environmental technologies and competitive advantage"**, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1, 1995, s.183–200.

¹¹⁰ Porter, M. E., van der Linde, C. **"Green and competitive"**, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 5, 1995, pp.120–134.

¹¹¹ Isaksson, R., Johansson, P., Fischer, K., a.g.e., s.425–442.

¹¹² Dodgson, M., Rothwell, R., 1994.

¹¹³ Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., Chung, S. H. **"The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan"**, Transportation Research Part E, Vol. 47, No. 6, 2011, s. 822–836.

¹¹⁴ Green, K., Morton, B., New, S. **"Green purchasing and supply policies: Do they improve companies' environmental performance?"**, Supply Chain Management, Vol. 3, No. 2, 1998, s.89–95.

¹¹⁵ Porter, M. E., van der Linde, C., a.g.e., s.120–134.

¹¹⁶ Prajogo, D. I., Sohal, A. S. **"The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination"**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20, No. 8, 2003, s.901–918.

inovasyonu, müşterilerin beklentilerini karşılamak için yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğidir.¹¹⁷

Ürün tasarımı açısından bakıldığında, çevre üzerinde meydana gelen olumsuz etkiler ürün yaşam döngüsü içinde azaltılabilir, böyle varolan ürün tasarımını değiştirme işlemi gerçekleştirilebilir.¹¹⁸ Süreç yeniliği araçları bazı değişiklikler içerebilir oysa yeni geliştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemi oluşturularak yazılım ve yeni yöntemlerle bu sorunlar aşılabılır.¹¹⁹

Teknoloji inovasyonu ilk olarak, bir firmanın performansını arttırmak, zorlukları gidermek ve firmanın değerini arttırarak rekabet avantajı kazandırma yeteneğine sahiptir.¹²⁰

İkinciside, yeni yüksek teknoloji kullanımı ile süreçlerin gelişimini hızlandırmak için üreticilere faydalı olacağına inanılmakta. Üçüncü durumda, hem işlem hemde üründe meydana gelen değişiklikler teknoloji yönetimi ile ilişkilidir.¹²¹

Firmanın davranışsal ortamda stratejik yönelimi ile bağlantılı olarak ikinci bir maddi olmayan kaynağı yönetimin kendisidir. Yeni ürün geliştirme sürecinde, üst yönetim firmanın stratejik açıdan kurumsal bağlılığını ve pozitif yöndeki performansını arttırıcı kararlar alması gerekmektedir.¹²²

Firmanın üst yönetimi, küreselleşme sürecinde meydana gelen değişiklikleri yakından takip etmek zorundadırlar.¹²³ Firmanın hedefleri, değerleri ve stratejik odak konusunda kritik olarak belirlenen ürün veya hizmetteki yatırımları konusunda

¹¹⁷ Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. “**The dynamics of the product and process innovations in organizations**”, Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 1, 2001, s.45–65.

¹¹⁸ Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., Chung, S. H. “**The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan**”, Transportation Research Part E, Vol. 47, No. 6, 2011, s. 822–836.

¹¹⁹ Zhang, Y., Li, H. Y. **Innovation search of new ventures in a technology cluster: the roles of ties with service intermediaries**. Strategic Management Journal, Vol. 31, No. 1, 2010, s.88–109.

¹²⁰ Cooper, J. R. “**A multidimensional approach to the adoption of innovation**”, Management Decision, Vol. 36, No. 8, 1998, s. 493–502.

¹²¹ Roberts, E. B. “**Managing invention and innovation**”, Research-Technology Management, Vol. 50, No 1, 2007, s.35–54.

¹²² Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Schmidt, J.B., Shin, G.-C., “**Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation: An Empirical Investigation**”, Journal of Product InnovationManagement, Vol.21, 2004, s. 184–98.

¹²³ Graber, D.R., “**How to Manage a Global Product Development Process?**”, Industrial Marketing Management, Vol. 25, No. 6, 1996, s. 483–489.

çoğrafi ve kültürel yapıları da dikkate almak zorundadırlar.¹²⁴ Bu sayede üst yönetim, uluslararası alanda yeni ürün tekliflerine yanıt verebilmek için firma tarafından belirlenen stratejik girişimler ile yeni ürün geliştirme sürecindeki performans olumlu yönde etkilenecektir.

Teknolojik inovasyon, kurumların yeni bir ürünü piyasa sunulmasında yeteneğini, yeni ürünlerin geliştirilmesi veya son teknolojilerin süreç yeniliği açısından uygulanması, teknolojiye güncel yaklaşımların takip edilerek firmanın bulunduğu konumdaki sektörde hayatta kalması ve sürdürülebilirliği konusunda temel alt yapıyı oluşturmaktadır.¹²⁵

Mevcut ürünlerin, süreçlerin ve sistemlerin yenilenme aşamasında teknoloji inovasyonu seçeneği kurumların dinamik bir yapıda olabilmesi açısından önemlidir. Green ve Miles (1996). Müşterilerin, rakiplerin ve piyasayı/sektörü düzenleyici kurumların baskısına yanıt verebilmek için inovasyon olgusunun kurumlar tarafından benimsenmesi ve süreklilik açısından stratejik olarak benimsemeleri gerekmektedir.¹²⁶

3.3. Ürün İnovasyonu

Kurumlar, bilginin anlamını genişleterek ürün geliştirme çabalarından yararlanmaya başlaması ve bu çabalarında ürün yeniliği alanında katkılarının olduğu belirtilmektedir.¹²⁷ Ürün inovasyonu açısından, küçük girdilerin büyük çıktılara yükseltilmesi, kurumlar açısından güçlü bir ayrıcalık kattığı belirtilmektedir. Özellikle, çeşitli görüşlerle birlikte, fikirler ve yeteneklerle yeni kavramların ve bilgilerin geliştirilmesi ve ürün inovasyonu açısından yeni özelliklere sahip ürünlerin yaratılması sağlanabilir.¹²⁸ Ürünün iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çabaları organizasyonda 'sürekliliği' sağlayabilmektedir.

¹²⁴ Kleinschmidt, E.J., de Brentani, U., and Salomo, S., **Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, No. 5, 2007, s. 419–441.

¹²⁵ Prajogo, D. I., Sohal, A. S. **“The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination”**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20, No. 8, 2003, s.901–918.

¹²⁶ Porter, M. E., van der Linde, C. **“Green and competitive”**, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 5, 1995, s.120–134.

¹²⁷ Mann, D. **“Manufacturing technology evolution trends”**, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 13, No. 2, 2002, s.86–90.

¹²⁸ Bennet, D., Bennet, A. **“Engaging tacit knowledge in support of organizational learning”**, Vine, Vol. 38, No. 1, 2008, s.72–94.

Farklı işlevleri yerine getiren çalışanlar veya departmanlar etkileşimde bulundukları için, ürün geliştirme süreci boyunca önemli kaynaklara (ör. Fikirler, bilgi, yetki vb.) sahiptir; Yetenekler ve kaynaklar arasında sürekli uyum olması ve karşılıklı yarar sağlayarak karşı karşıya kalınan zorluklara adapte olabilmeleri önem arz etmektedir. Bir bakıma, çalışanlar veya departmanlar, kurumları için potansiyel olarak rekabet şartları içinde yeteneklerini birleştirerek birlikte çalışmaktadırlar.¹²⁹ Aynı zamanda duygularını ve enerjilerini geliştirerek, bilgi / yetki sınırlamaları ve sorumluluklarıyla kurumlarına katkıda bulunmaktadırlar.¹³⁰

Ürün geliştirme çabalarının değerlendirilmesi, aynı anda farklı işlevsel yaklaşımlar benimseyen çalışanlara veya departmanlara yardımcı olmaktadır.¹³¹ Örneğin, departmanlar veya işlevsel birimler arasındaki teknoloji ve piyasa ile ilgili bilgiler dinamik bir görünüm sağlamakla birlikte, alanlarıyla algılanan benzerliklere dayalı olarak, yeni bir bakış açısıyla bakmalarına yardımcı olur.¹³² Kurumun bulunduğu sektörde yaşananları yeni bir bakış açısıyla izlemenin yanı sıra, insanlar, çalışanların teknik veya pazarlama yönüyle ilgili bilginin kurumun dinamik yapıda sürekli yenilik sağlayabileceği kabul edilmektedir.¹³³

Kurumlarda departmanlar arasında, hem yeni bilgilerin sağlanması hemde yeni bilgi paylaşımının olmasıyla birlikte bilgi toplamanın teşvik edilmesiyle rakipler karşısında ürün yenilikçiliğinde üstünlük sağlanması konusunda avantaj kazandırmaktadır. Örneğin, rekabet ortamında rakiplerin ürünleri hakkında analizler ve araştırmalar yapılmasıyla, çalışanların departmanlarda yeni ürün geliştirme sürecinde araştırma ve analizlerden destek alınmaktadır. Bu durum, çalışanların ürün geliştirme süreci boyunca birden fazla eylem gerçekleştirmesini sağlamaktadır.¹³⁴ Çalışanlar; sektörde meydana gelen rekabet ortamındaki stratejilere karşılık olarak, kurumlarındaki kültür değişikliğine ve kurumun özellikleri hakkında öngörülemeyen değişikliklere yanıt vermek için yeni algılamalar, görüşler ve beyin fırtınaları

¹²⁹ Brown, S., Fai, F. **“Strategic resonance between technological and organizational capabilities in the innovation process within firms”**, Technovation, Vol. 26, No. 1, 2006, s. 60–75.

¹³⁰ Humphrey, H.R., Pollack, M.J., and Hawver, T. **“Leading with emotional labor”**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No. 2, 2008, s.151–168.

¹³¹ Brown, S., Fai, F., a.g.e., s. 60–75.

¹³² Turner, P.K. **“The Sage handbook of organizational discourse”**, Management Communication Quarterly, Vol. 20, No. 3, 2007, s.317–323.

¹³³ Burns, T., Stalker, G.M. **“The Management of Innovation”**, Oxford: Oxford University Press, 1994.

¹³⁴ Hawes, C.L. **“Dialogics, posthumanist theory, and self-organizing systems”**, Management Communication Quarterly, Vol. 13, No. 1, 1999, s.146–154.

gerçekleştirmeleri gerekmektedir.¹³⁵ Ürün inovasyonu çalışmalarını daha düzenli, sistemli hale getirmek için yapılan iyileştirmeler sayesinde departmanlar arasında işlevsel entegrasyon ve işbirliğide geliştirilmektedir. Örneğin, ürünle ilgili pazarda elde edilen yeni bilgiler (tüketiciler, müşteriler ve rakiplerden elde edilen bilgiler) organizasyon içinde en alttan en üstteki kademelere kadar dağıtıldığında, insanlar arasında yeni görevler gerçekleştirilebilir. Bunun nedeni, çalışanlar ürünle ilgili bilgileri değerlendirme ve hem kurum içinde hemde kurum dışında yayma için ilişkiler ve etkileşimler yaratmasıdır.¹³⁶ Ayrıca, insanlar arasındaki sosyal etkileşimler, bilgiyi çoğaltır, arabuluculuk yapar ve bilgiyi yenileyerek ve aynı anda bilgi yayılımı için özerk ve işbirliği uyumunu sağlar.¹³⁷ Bu şekilde, kurumun pazardaki başarısını artırmak için birlikte hareket eden çalışanlar, ürün geliştirme sürecini daha iyi yönetmekte ve ürünle ilgili yaşanan sorunlara karşı daha etkili çözüm yollarını keşfetmektedirler.

Ürün inovasyonu ve ürün geliştirme süreci, kurumda emek sarf eden iç paydaşların sorun çözme yeteneklerini geliştirerek ürün geliştirme çabalarını arttırdığını ileri sürülmektedir. Örneğin, ürün şekillendirme, ürünle ilgili sorunları ve konuları, çalışanların gerekli işlemleri yapmasına izin vererek, çalışanların hazır olmayan ürünle ilgili sorunlara karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.¹³⁸ Aynı zamanda çalışanların ürün geliştirme sürecini bütüncül bir şekilde görmesine ve böylelikle yeni ürünün başarısını artırmasına yardımcı olur.

Özellikle ürün tasarım aşamasında, çalışanlar ürünle ilgili kavramlar hakkında kendi anlayışlarını şekillendirme, biçimlendirme, genişletme ve bunları düzenleme imkânı sağlamaktadırlar. Böylece yeni ürün geliştirme süreci bağlamında organizasyonda "bütün departmanlar arasında" inovasyon sürecide başlamış olmaktadır.¹³⁹ Buna ek olarak, ürün tasarım aşamaları, ürün geliştirme çabaları üzerine uygulanan gerginliği azaltmaktadır. Örneğin, çalışanların görevle ilgili

¹³⁵ Tharumarajah, A., Wells, A.J., Nemes, L. **"Comparison of the bionic, fractal and holonic manufacturing system concepts"**, International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol. 9, No. 3, 1996, s.217–226.

¹³⁶ Hawes, C.L., a.g.e., pp.146–154.

¹³⁷ Pavlovich, K. **"A fractal approach to sustainable networks"**, Emergence: Complexity and Organization, Vol. 11, No. 3, 2009, s.49–61.

¹³⁸ Kurtz, C.F. Snowden, D. **"The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated World"**, IBM Systems Journal, Vol. 42, No. 3, 2003, s.462–483.

¹³⁹ Eoyang, H.G. **"Patterns of performance: HSD and HPT"**, Performance Improvement Quarterly, Vol. 20, No. 2, 2007, s.43–59.

sorumluluklarını yerine getirme sürecinde ürün geliştirme evresi olgunlaşmaya başladığında, ürün modelinin oluşumu insanların zihinsel ve davranışsal deneyimlerini dar bir davranış aralığına yönlendirir ve mantıksal olarak tutarlı bir ürün geliştirme süreci oluşturarak, proje ile ilişkili parametrelerinin sayısını azaltmaktadır.¹⁴⁰ Bir organizasyonda, olumlu geribildirimlerin değerlendirilmesi ve analiz edilmesi, yaratıcılık ve girişimci faaliyetlerin düzenli olarak takip edilmesi ürün geliştirme faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu durum, geri beslemenin, yaratıcılığın ve girişimciliğin beklendiği ve onaylandığı kurum içinde bir ortam yaratarak yenilikçi davranışı güçlendirmektedir. Gerçekten de, Latour'un (1992) belirttiği gibi, fikirlerin örgüt içerisinde yaygınlaşması için 'enerjiye' ihtiyaç duyulmaktadır ve çalışanların ya da yaratıcı fikirleri ortaya çıkartanların, fikirlerini eyleme dönüştürmesi gerekmektedir. Örneğin, yenilikçi etkinliklerin tüm aşamalarında yeterli desteğin olmaması, yeni fikirlerin ve modellerin terk edilmesine neden olabilmektedir.¹⁴¹

Bir organizasyonun ürün inovasyonu davranışı, ürün geliştirme çabaları boyunca toplu öğrenme çabalarını da geliştirir. Özellikle, çalışanlar, öngörülen ürünle ilgili çözümlere ve sonuçlara yol açan çıkarımları formüle etme yönünde, destekleyici bir nedenden dolayı akıl yürütmeyi öğreneceklerdir.¹⁴² Sınırlı zaman ve kaynaktan dolayı çalışanlar ve departmanlar arasında etkileşim ve iletişim sağlanarak geliştirme ve yenilik imkânları sağlanabilir.¹⁴³ Daha iyi ürün geliştirme çabaları için sektörde, özellikle dış paydaşlar arasında yeni bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve analiz edilmesi, daha önce elde edilen güncelliğini yitirmiş bilgilerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.

3.4. Firma Ürün İnovasyonu

Günümüzde, küreselleşmeyle ve teknolojinin gün geçtikçe ilerlemesiyle birlikte sınırların ortadan kalkması kurumların ürün ve hizmetlerinde yenilik

¹⁴⁰ Cindea, I. “Complex systems-new conceptual tools for international relations”, Perspectives, Vol. 14, No. 1, 2006, s. 46–70.

¹⁴¹ Hannah, S.T., Lester, P.B. “A multilevel approach to building and leading learning organizations”, The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 1, 2009, s.34–48.

¹⁴² Latta, M.M., Kim, J.-H. “Narrative inquiry invites professional development: educators claim the creative space of praxis”, The Journal of Educational Research, Vol. 103, No. 2, 2010, s.137–149.

¹⁴³ Hannah, S.T., Lester, P.B., a.g.e., s.34–48.

sağlaması konusunda yenilik geliştirme stratejisi performansı belirleyici rol oynamaktadır.

Rekabet ortamında başarılı olan firmalar, yeni ürün geliştirmeyle ilgili olarak, etkin bir uluslararası pazarda yaşanan zorlukların üstesinden gelerek, fırsatlardan faydalanabilir duruma gelir.

Kaynak tabanlı görünüm ve stratejik girişimcilik duruşla, rekabet avantajı açısından firmanın kaynaklarını vurgulayan belirleyiciler ön plana çıkmaktadır.

Yeni ürün geliştirme üç boyut açısından değerlendirilmektedir:

1- Kurumsal kaynakların yada davranışsal anlamda çevre şartlarının “Yeni Ürün Geliştirme” aşamasında, özellikle üst yönetimin katılımıyla inovasyon kültürünün yaratılması gerekmektedir.

2-Yeni ürün geliştirme stratejileri kurumun bulunduğu sektörde doğru stratejiler uygulandığı takdirde her zaman fırsat olarak algılanmaktadır.

3-Yeni ürün geliştirme programının performansı uzun vadeli hedefler açısından önem arz etmektedir.

Bir firmanın yeni ürün geliştirme stratejisini belirleyen iki önemli boyut vardır: ürün yeniliği ve küreselleşme eğilimi. Dünya pazarında firmaların başarısı yada başarısızlıkları rekabet dinamiklerinde izlenen stratejik yaklaşımlara bağlıdır. Teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmeler, kurumların bulundukları sektörlerde uluslararası pazarlarda karşılaştıkları engelleri fırsata çevirerek avantaj elde etme anlamlarına gelir.¹⁴⁴

Çeşitli iş ve kültürel ortamlarda kurumların yeteneklerini ve kaynaklarını rekabetçi anlayışla kullanmasıyla müşteri çeşitliliğinin sağlanması ve bu sayede kar elde edilmesiyle yeni ürün geliştirme çalışmaları kurumların rekabet ortamında başarıya ulaşması ve başarıyı devam ettirebilme açısından önem arz etmektedir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Porter, M.E. “**Changing Patterns of International Competition**”, California Management Review, Vol. 28, 1986, s. 9–40.

¹⁴⁵ Graber, D.R., “**How to Manage a Global Product Development Process?**”, Industrial Marketing Management, Vol. 25, No. 6, 1996, s. 483–489.

Rekabet avantajı elde eden şirketler kaynaklarını ve yeteneklerini müşterinin tatmin olmasına odaklayarak daha fazla değer yaratmasıyla elde ettiği savunulmaktadır.¹⁴⁶

Stratejik faktörlerin yanı sıra firmaların davranışsal durumlarında yeni ürün geliştirme politikalarını etkilediği belirtilmektedir.¹⁴⁷ Özellikle, kurumların üst düzey yöneticilerinin önemli etkileri olduğu; kültür, tecrübe, bilgi ve bağlılık gibi örgütsel boyutlar önemli olduğu belirtilmektedir. Kurumlar proaktif ve risk alma davranışı içinde inovasyona yönelik belli bir duruşa sahip olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yönetsel felsefeler, stiller veya kurum kültürü bir değer unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁸

Yeni ürün geliştirme sürecinde, kurumların pazardaki gelişmeleri öğrenme çabalarında sürekli bir ihtiyaca vurgu yapılırken, kurumun bulunduğu sektörde yeniliği sağlamanın önemi üzerinde durulmaktadır. Örgütsel beceri ve deneyimler kurumlara hem yeni fırsatlar sunma konusunda hemde yeni ürünlerde farklılaşmaya katkıda bulunulduğu savunulmaktadır.

Kurumların sahip olduğu tecrübe, mevcut piyasa bilgileri kullanarak yeni ürün geliştirme sürecinde maliyetlerde izlenen stratejik yaklaşım verimliliğinde arttırıldığını ileri sürmektedir. Yeni ürün farklılaştırması ve maliyet verimliliği, kurumların stratejik çabalarının etkinliğini piyasa ortamındaki şartların göz önüne alınmasıyla, rekabet ortamındaki etkilerin önemi vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin yeni ürünler geliştirme konusunda hem yaratıcı olmaları hemde öğrenme süreçlerini üstlenmeleri gerekmektedir. Pazarda meydana gelebilecek bilgi eksikliği yada bilgi transferi eksikliği ürün geliştirme sürecini ve yeni ürün avantajı etkinliğini zayıflatabilir.

Yaratıcı ve öğrenme çabaları yeni ürün geliştirilmesin farklı avantajlar sağlayabilmektedir. Çünkü, kurumun öğrenme kaynakları ve kurumun özelliklerini vurgulamada karar verebilmektedir (Farklılaşma için örneğin; yenilikçi fikirler,

¹⁴⁶ Adner, R., Helfat, C.E., **“Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities”**, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 10, 2003, s. 1011–1025.

¹⁴⁷ Henard, D.H., Szymanski, D.M., **“Why Some New Products are More Successful than Others”**, Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 3, 2001, s. 362–375.

¹⁴⁸ Slater, S.F., Narver, J.C., **“The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”**, Journal of Business Research, Vol. 48, No. 1, 2000, s. 12–32.

maliyet verimliliği için; en iyi üretim rutinleri). Örgütsel bilgi kaynaklarının verimli kullanılmasıyla ilgili olarak böyle bir yol izlenilmesi stratejik olarak önemlidir.

3.5. Firma Ürün Teknik Performansı

Kurumlar pazarda karşılaştıkları hızlı çevre değişikliklerine karşı ürün teknik performansına verdikleri önem artmaktadır. Kurumlar geliştirdikleri ürün veya ürünleri geliştirme amacıyla yenilik çalışmalarına odaklanma ihtiyacı duymaktadırlar. Araştırmamızda kurumların üst yöneticilerinin sahip oldukları liderlik rollerinin inovasyona etkileri ve inovasyonun ürün teknik performansına etkisinin araştırılmasında, kurumların sahip oldukları yönetim yapısındaki süreç ve yenilik düşüncesinin önemine vurgu yapılmaktadır.¹⁴⁹

Yenilikçi kültürünün, ürün teknik performansı için gerekli olduğuna dair yapılan araştırmalarda tutarsız sonuçlarında elde edildiği görülmüştür. Literatür araştırmalarında yenilikçi kültürün ürün teknik performansı üzerindeki etkisi düşük ve orta seviyede çıkmıştır.¹⁵⁰ Tutarsız sonuçların elde edilmesinde inovasyon kültürünün ürün teknik performansını etkileyebilecek uygulamalarda dikkat eksikliğinden kaynaklı olabileceğini dikkate almak gerekmektedir.

Kurumların ürün teknik performansında başarılı olabilmeleri için; radikal yenilik kararları ve oluşabilecek riskleri göz önünde bulundurarak, uygulama aşamasında süreç yönetimine önem vermeleri gerektiği belirtilmektedir.¹⁵¹ Kurumlar uygun yenilik kültürünü oluşturmaları gerekliliğini vurgulamakla birlikte yönetim yeniliği ile birlikte teknoloji ve ürün yeniliği üzerinde yöneticilerin etkileride dikkate alınmalıdır.

Yönetimsel bakış açısıyla bağlantılı olarak, piyasa analizlerinin yapılması, analizlerin sonucunda yeni ürünler geliştirilerek test edilmesi ve teknik performansı üzerinde geliştirmeler yapılarak verimlilik üzerine odaklanarak pazarda elde edilecek

¹⁴⁹ Hurley, R. F., Hult, T. M., “**Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination**”, Journal of Marketing, Vol. 62, 1998, s. 42-54.

¹⁵⁰ Terziovski, M., “**Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view**”, Strategic Management Journal, Vol. 31, 2010, s. 892-902.

¹⁵¹ Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., “**Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change**”, California Management Review, Vol. 38, 1996, s. 1-23.

olumlu geri dönüşlerle firma performansına pozitif anlamda etki edilmesi amaçlanmaktadır.¹⁵²

Kurumların geçmişte ürettikleri ürünlerden elde ettikleri performansda takılı kalmaları, sürekli geçmişte elde ettikleri performansa odaklanmaları, kurumların ürün yetkinliğinde tuzağa düşmelerine sebep olmakta bu durum başarısızlığı peşinden getirmektedir. Gerçekte kurumların yaşadığı bu durum sektörde ne kadar deneyimsiz olduklarını ve alternatiflerin peşinden gitmedikleri göstermektedir.¹⁵³ Kurumların amaçları doğrultusunda temel değerlerini oluşturması, yenilikçi kültürü benimseyerek eylemlerine odaklanmaları aynı zamanda ürün teknik performansında başarılı olmasını sağlamaktadır.¹⁵⁴

Araştırmamızda firma ürün teknik performansıyla kurumların inovasyon kültürü ile arasında literatürde yapılan çalışmalarla desteklenen görüşlerle ilişkileri tanımlamak hedeflenmektedir.¹⁵⁵ Kurumların ürün teknik performansını attırmak için benimsedikleri yenilik akımı, özellikle ürün, teknoloji ve yönetim yeniliğinin araştırmamızda uygulama alanı içinde değerlendirmesi ve analizlerin yapılarak yöneticiler tarafından süreci nasıl yönetmeleri gerektiğini açıklamak ve sektörde kurumların rekabetten kaynaklı olarak yaşayacakları tehlikeleri en aza indirmek anlamında yardımcı olmaktır.

Araştırmamızda ürün teknik performansını bağımsız değişken olarak etkileyen ürün yeniliği ve inovasyon tarzlarının etkileri incelenmiş olup, ürün teknik performansına ne yönde etkili oldukları araştırılmıştır.

İnovasyonun başarılı olması şüphesiz karar alıcıların aldıkları kararlarda stratejik açıdan doğru karar almaları ve bu kararları uygulayan çalışanların hatasız olarak yerine getirmesidir. Örneğin çoğu araştırmacı Nokia firmasının inovasyonda başarısız olduğu için iflas ettiğini belirtirler ancak unutmamak gerekirken Nokia firması inovasyonda başarısız olmadı başarısızlığın sebebi inovasyonu

¹⁵² March, J. G., “**Exploration and exploitation in organizational learning**”, Organization Science, Vol. 2, No. 1, 1991, s. 71-87.

¹⁵³ Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. L., Veiga, J. F., “**Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration**”, Journal of Management, Vol. 32, 2006, s. 646-672.

¹⁵⁴ Wang, C. L., Rafiq, M., “**Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms**”, British Journal of Management, Vol. 25, 2014, s. 58-76.

¹⁵⁵ Raisch, S., Birkinshaw, J., “**Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators**”, Journal of Management, Vol. 34, 2008, s. 375-409.

gerçekleştirecek doğru insanların hem üst yönetimde hemde çalışanlar bazında olmamasıydı. Kurumların rekabet açısından bulundukları sektörde ve pazarda başarılı olabilmeleri aldıkları yenilik kararlarını benimsemeleri, yeni fikir ve süreçlere açık olmaları ve ürün yeniliğiyle birlikte ürün teknik performansına odaklanmaları gerekmektedir.¹⁵⁶ Bu sayede çalışanların yeniliğe odaklanmalarıyla kurum performansı olumlu yönde olacaktır.

Yeniliğe açık organizasyonların ürün teknik performansında olumlu sonuçlar elde ettiği ve ürün teknik performansını besleyen, ürün, yönetim ve teknolojik yeniliğin kurumların başarılı olmasında önemli bir kaynak ve ürün teknik performansını geliştirici olduğu savunulmaktadır.¹⁵⁷

Ürün teknik performansını olumlu yönde gerçekleştiren kurumlar yenilikçi organizasyonlarda istisna olarak kaldıklarıda bir gerçektir. Örneğin, yenilik yanlısı kültüre sahip kurumlar geliştirdikleri ürünlerin sadece %37.5'ini pazara sunabilmektedirler.¹⁵⁸ Bununla sebebi pazara yeni sürülen ürünlerin tüketiciler tarafından benimsenmesi biraz zaman alabilmektedir.

Liderlik rolleri, çalışanlara değer odaklı eylemler başlatabilmekle birlikte kurumda stratejik süreçlerin şekillenmesine yardımcı olur ve yenilikçi kültürün, keşfedici yeniliklerle birlikte kuruma olumlu yönde yansımaları olmaktadır.¹⁵⁹

3.6. Firma Ürün Yenilikçiliği Ve Firma Ürün Teknik Performansının Firma Performansı İle İlişkisi

Yeni ürün tanıtımlarının firmanın yeteneğini artırma yönünde etkilediği ve yeni ürün inovasyonu ile birlikte faaliyetler üzerindeki kolaylaştırıcı etkileri kritik öneme sahip olmaktadır.¹⁶⁰ Müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap

¹⁵⁶ Hurley, R. F., Hult, T. M., a.g.e. s. 42-54.

¹⁵⁷ Jassawalla, A. R., Sashittal, H. C., “**Cultures that support product-innovation processes**”, Academy of Management Executive, Vol. 16, No. 3, 2002, s. 42-54.

¹⁵⁸ Barczak, G., Griffin, A., Kahn, K. B., “**Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study**”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, No. 1, 2009, s. 3-23.

¹⁵⁹ Ghoshal, S., Bartlett, C. A., “**Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management**”, Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, s. 91-112.

¹⁶⁰ Nakata, C., Zhu, Z., Izberk-Bilgin, E. “**Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective**”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 5, 2011, s.700–716.

verebilmek için firmaların yeni ürünler geliştirmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Pazarda üstünlük elde etmek için piyasada arzın sürekli yenilenmesi gerekmektedir.¹⁶¹

Üstün firma performansı ile sonuçlanan ürün yeniliğinin faydaları, firmayı rakiplerinden daha avantajlı bir duruma getirerek, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak yeni ürünlerin geliştirilmesine olanak sağlar. Ancak sadece bir yönetici yada iş birimi tek başına performansın iyileştirilmesine yeterli değildir.

Yaratıcılık ve dikkat yenilik üretmede performansa olumlu yönde katkıda bulunulması için kritik öneme sahiptir. Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Ürün Teknik Performansı ve Firma Performansı arasında pozitif yönde olumlu bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.¹⁶²

4. FİRMA PERFORMANSI

Kurumların, liderlik tarzları ve inovasyon karşısında nasıl bir uyum sağladıkları ve çalışanların nasıl bir tutum içinde oldukları önemlidir. Hem liderlik tarzlarıyla hemde kurumda gerçekleşen inovasyon sürecinden çalışanlar etkilenmektedirler. Kurumlar/Firmalar süreklilik sağlayabilmeleri açısından amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kurumların gerçekleştirdikleri performansın olumlu yönde gerçekleşmesi, kurumların nasıl yönetildiği ve yenilik sürecini nasıl gerçekleştirdiklerine bağlıdır.

Kurumların performansını etkileyen değişkenleri incelediğimiz araştırmada, kurumu taşıyan en üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları (dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik) ile inovasyonun yoğun olarak görüldüğü; ürün, yönetim ve teknolojik yenilik kavramlarının firma ürün yeniliğine ve firma ürün teknik performansına yaptıkları etki sonucunda firma performansının ne düzeyde etkilendiği araştırılmıştır. Kurumların bulundukları sektörde rakiplerle kıyas edildiğinde ve pazardaki başarıları açısından performansları önemli bir çıktı olarak görülmektedir.

¹⁶¹ Kim, C., Mauborgne, R., “**Value innovation: the strategic logic of high growth**”, Harvard Business Review, Vol. 75, No. 1, 1997, s. 102–112.

¹⁶² Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A., “**Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs**”, Journal of Business Venturing, Vol. 26, No. 4, 2011, s. 441–457.

Araştırmamızın ana amaçlarından biride değişkenler arasında belirlenen ilişkilerin aynı zamanda kurumun performansını hangi yönde etkilediğidir.¹⁶³ Literatür araştırmalarında kurumların performansı hem finansal açıdan hemde Pazar açısından dikkate alındığı belirlenmiştir.¹⁶⁴

Kurum performansını ölçen finans ve pazarlama boyutları işletmelerin ilkelerinden biri olan sürdürülebilirlik ilkesi açısından önem arz etmektedir. Kurumların finans ve pazar güçlerinin olumlu olması rekabet şartlarının olduğu sektörlerde, kurumlara rakipler karşısında avantaj kazandırmaktadır.¹⁶⁵ Kurumların bulundukları sektörde başarılı olması, günümüz rekabet koşullarında hem tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği açısından hemde modern liderlik tarzı ve inovasyonun kurumun vazgeçilmez unsuru olması gerekmektedir.

4.1. Firma Performansı ve Ölçüm Kriterleri

Kurumların bulundukları sektörde yaşadıkları yoğun rekabet ortamı karşısında rakiplerden farklı olarak, kendilerine özgü olarak belirledikleri yönetim anlayışı tarzlarına ve ilkelerine sahip olmaları gerekmektedir. Kurumların rakipler karşısında misyonları ve vizyonları doğrultusunda hayatlarına devam edebilmesi, kurumların sürekli gelişime açık olmalarına ve hem finans hemde pazardaki performanslarında gösterdikleri düzenli başarıya bağlıdır.

Literatür araştırmalarında özellikle kurumların performanslarının dikkate alındığı kriterlere bakıldığında 1980 yılına kadar yapılan araştırmalarda özellikle kurumların finansal performansının araştırıldığı ve analiz edildiği görülmektedir. 1980 yılından sonraki araştırmalarda küreselleşme düşüncesinin yayılmaya başlamasının etkisiyle ve kurumların rekabet edebilme özelliğine sahip olabilmesi açısından performans kriterinde finansal performansın yanında pazar performansı kriteride araştırmalara dahil edilmiş ve kurumsal performansı hem finans hemde pazar kriteri çerçevesi içinde değerlendirilmesi önem arz etmiştir.

¹⁶³ Galbreath, Jeremy., “Does Primary Stakeholder Management Positively Affect The Bottom Line?”, Management Decision, Vol. 44, No. 8, 2006, s. 1106-1121.

¹⁶⁴ Maurer, March., Sybille, Sachs., “Implementing the Stakeholder View, Learning Process for a Changed Stakeholder Orientation”, The Journal of Corporate Citizenship, Vol. 17, 2005, s. 93.

¹⁶⁵ Sheu., Lo., “A new conceptual framework integrating environment into corporate performance evaluation”, Sustainable Development, Vol. 13, No. 2, 2005, s.79.

Kurumların finansal performansla birlikte pazar performans ölçeğinde dikkate alarak değerlendirmeleriyle tüketicilerden aldıkları tepkilerle analiz etmeleri sonucunda daha iyi performans göstermeye başladıkları görülmüştür.

Kurumun finansal performans kriterinin ölçülmesinde kullanılan ölçütler;

- Kurumun Nakit Akışı
- Kurumun Gelir ve Cirodaki Artışı
- Kurumun Kardaki Artışı

Kurumun Pazar performansı kriterinin ölçülmesinde kullanılan ölçütler;

- Kurumun Müşteri Memnuniyeti
- Kurumun Müşteriler İçin Sağladığı Değer
- Kurumun Müşterileri Tutması
- Kurumun Yeni Müşteri Kazanması
- Kurumun Pazar Payı Güvenliği, vb. gibi ölçütler kullanılmaktadır.

Kurumların performansları incelendiğinde en önemli etkenler; kurumların uyguladıkları prosedürler ve ilkelerle birlikte sahip oldukları misyon ve vizyona ne kadar hakim olduklarıdır. Kurumlar sektörde rakipler karşısında önemli bir konumda olmak istediklerinden dolayı, performanslarının çok iyi olması gerekmektedir. Bu doğrultuda bulundukları sektörel gelişmeleri yakından takip ederek, dünyadaki en son teknoloji uygulamalarına hâkim olmaları önem arz etmektedir. Özellikle teknolojiyi yoğun olarak kullanan üretim firmalarında, yenilik alanında öncü olmaları rakipler karşısında daha iyi konumda olmalarını sağlayacak önemli bir etken olacaktır.

Kurumların performanslarını dikkate alıp analizler yapmasının önemi, kurumsal performansda inovasyon alanında yapılan çalışmaların rakiplerle kıyaslandığında karşılaşılan durumun analiz edilmesi, kurumların bulundukları konum ve sektör açısından belirledikleri hedefler doğrultusunda hareket etmelerinde öncülük sağlamaktadır. Kurumların performans yönetiminde; kurumların üst yönetimini temsil eden liderlerin etkisinin önemi kaçınılmazdır. Kurumların faaliyetleri konusunda aldıkları kararlar, rekabet ortamında rakiplere karşı yarışabilmeleri, dünyada iletişim ve teknoloji sayesinde sınırların kalkması ve bununla birlikte teknolojiye ve yeniliğe uyum sağlayamayan kurumların rakiplerin gerisinde kalarak silinmeleri, kurumların performanslarını değerlendirme açısından bu hususları dikkate alarak analizlerini yapmaları çok önemlidir. Kurumların en üst yönetimleri aldıkları kararlarda, stratejilerde, uyguladıkları prosedürlerde, ticari

antlaşma kararlarında, yatırım kararlarında, misyon-vizyon-hedefler doğrultusunda bulundukları sektördeki gelişmeleride yakından takip ederek performans sonuçlarını iyi analiz etmeleri ve varsa gerekli düzeltmeleri ve/veya hataların tekrarlanmaması için performans analizlerine önem vermeleri gerekmektedir.

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Kapsamı

Modern Liderlik Yaklaşımlarının İnovasyon Yönetimiyle Firma Performansına Etkisinin Araştırılması: Marmara Bölgesi Uygulaması'dır. Çalışmada araştırma alanı organize sanayi bölgeleri tercih edilmiştir.

Literatür araştırmalarında, özellikle İktisat ve işletme çalışmalarında endüstriyel bölge kavramı (organize sanayi bölgeleri) farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. 1873-1877 yılları arasında, tam anlamıyla kavramın kullanılmaya başlandığı tarih olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Alfred Marshall, endüstriyel bölge kavramını yapmış olduğu "The Pure Theory of Domestic Value" çalışmasında belirtmektedir.¹⁶⁶ Modern anlamda organize sanayi bölgelerinin alt yapısını yada temelde oluşumunu Marshall'ın belirtmiş olduğu endüstriyel bölge kavramı oluşturmaktadır. Marshall'ın belirttiği kavramda, firmanın belirlemiş olduğu belirli bir alana yerleşmesi olarak ele alınmaktadır. Ancak bu durum amatörce yerleşmenin olduğu endüstriyel bölge anlamına gelmemektedir.¹⁶⁷

Endüstriyel bölgelerinin kuruluş aşamasındaki "amaçlar" önem arz etmektedir. Özellikle kaynaklara yakınlık açısından kurumları aynı çatı altında toplamanın önemi bulunmaktadır. Bunun ilk aşaması İngiltere'de fiziksel şartların uygun olduğu yerleşim alanlarında yapılmıştır. Bu sayede İngiltere'de endüstriyel bölgeler oluşturularak (Staffordshire, Bedfordshire ve Buckinghamshire vs. İngiliz bölgeleri) üretim odaklı sanayi alanları faaliyete geçmeye başlamıştır. Bu sayede İngiltere'de izlenen endüstriyel bölge politikasıyla birçok büyük şehre odaklanması sağlanmıştır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Belussi, F., Caldari, K., "At the origin of the Industrial District: Alfred Marshall and the Cambridge School" [Endüstriyel Bölgenin Kökeni: Alfred Marshall ve Cambridge Okulu]. Cambridge Journal of Economics, 33, Oxford University Press, 2009, s. 335-355.

¹⁶⁷ Belussi, F., Caldari, K., a.g.e., s. 335-355.

¹⁶⁸ Marshall, A., "Principles of Economics [Ekonominin Temelleri] (8th edition)", London: Macmillan, 1964, s. 222-225.

Endüstriyel bölgelerin İngiltere'deki büyük şehirlere yakın bölgelere odaklanması sayesinde, hem tedarikçilerin desteklenmesi sağlanmış hemde istihdam imkânlarının artmasıyla iş gücü potansiyelinde artış sağlanmıştır.¹⁶⁹ Endüstriyel bölgelerin oluşmaya başlamasıyla, kırsal bölgeler ve küçük yerleşim yerlerinde, daha çok ihtiyaç duyulan fabrikaların birarada kurulmaya başlanmış bu sayede kümeler halinde “endüstri bölgeleri” ortaya çıkmaya başlamıştır.¹⁷⁰

Marshall'ın savunduğu endüstriyel bölge oluşturma'nın amacını özetleyecek olursak; kurumlararası ilişkilerin istikrarlı olarak zaman içinde güçlenmesiyle, ülkenin ekonomik ve sanayi gücünün arttırılmasıdır. Özellikle sanayi bölgelerinin kurulmasıyla yeni sektörler alt yapı oluşturma, yeni istihdam olanaklarının yaratılması ve kaynakların en iyi şekilde verimliliğe entegre edilmesidir.¹⁷¹

Organize sanayi bölgelerinin diğer ülkelerde uygulanmaya başlaması sırasıyla ilk kez, 19.yy'lerde Amerika'da uygulanmaya başlamıştır ve Amerika'da uygulanmaya başlaması rastlantısal olarak gelişmiştir. Raslantısal gelişmesine etki eden tekstil sektöründe bulunan kurumlar olmuştur. Aynı bölgede aynı yerleşim yerinde toplanmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bu yerleşim tarzı 1885'li yıllarda sanayi bölgeleri fikrinin temellerinin atılmasına örnek teşkil etmiştir. Dünyada profesyonel ve sistematik anlamda ilk sanayi bölgelerinin oluşturulması Britanya Krallığının Manchester şehrine yakın bir bölgede (Trafford Park) kurulmuştur. Amerika'da ise profesyonel anlamda ilk sanayi bölgeleri 1899 yılında kurulmaya başlanmıştır.

Amerika'da rastlantısal olarak gelişen organize sanayi bölgesi uygulaması, İngiltere'de profesyonel anlamda ilk sanayi bölgesi yapılanmasından sonra hemen yaygınlaşmamış aksine uzun zamana yayılması düşüncesi benimsenerek alt yapısıyla ve teknik imkânlarıyla tüm süreçler bilinçli bir uygulamadan geçirilerek organize sanayi bölgeleri uygulanmaya başlamış ve başarılı yatırımlar ortaya çıkarak harika sonuçlar elde etmişlerdir. Özellikle 1905-1909 yılları arasında Chicago kentinde bir araya gelen yatırımcılar iki sanayi bölgesi kurmuşlardır. Bu sanayi bölgelerine

¹⁶⁹ Fujita, M., Krugman, P., Venables, A.J., “**The Spatial Economy Cities, Regions, and International Trade** [Alansal Ekonomi Şehirler, Bölgeler ve Uluslararası Ticaret]”, London UK: The MIT Press, 1999, s.18.

¹⁷⁰ Belussi, F., Caldari, K., a.g.e., s. 335–355.

¹⁷¹ Becattini, G., “**Giacomo Becattini's Prize Lecture: Small Business and Entrepreneurship in the Thought of Alfred Marshall: On their Empirical Basis and General Meaning**” [Giacomo Becattini'nin Ödüllü Konferansı: Alfred Marshall'ın Düşüncesinde Küçük İşletme ve Girişimcilik: Ampirik Temeli ve Genel Anlamı]. Global Award for Entrepreneurship Research, 2002.

"Central Manufacturing" ve "Clearing" isimleri verilmiş ve dünyada modern anlamda tüm süreçler dikkate alınarak kurulan ilk örnekler olmuştur. Özetle, ülkemizdeki gibi sanayi bölgeleri Amerika'daki gibi özel sektör eliyle değil aksine devlet yatırımıyla gerçekleşmiştir. Bu durum özel sektör anlamında ülkemizin, risk alan ülke ekonomisine katkıda bulunacak girişimci ve yatırımcılar açısından profesyonel düşünceye geçememizden kaynaklı olmuştur.

Dünyada organize sanayi bölgeleri yatırımlarının özel sektör dışında devlet eliyle gerçekleşmeye başlaması 2.dünya savaşından sonra ülkelerin ekonomik güçlerinin zayıflaması ve yatırımcı kitlesinin oldukça güçsüz durumda kalmasından dolayı gerçekleşmiştir. Devlet eliyle organize sanayi bölgelerine yapılan yatırımlarda kobilerin (küçük ve orta boy işletmeler) geliştirilmesi amaçlanmıştır.

İngiltere'deki profesyonel anlamda ilk sanayi bölgeleri yatırımlarının gerçekleştirilmesindeki ana amaç işsizliğin ve iş gücünün olduğu bölgelerde yapılmasıdır. Bu durum İngilteredeki geri kalmış bölgelerinde hızlı ve düzenli bir süreçte gelişmesine katkıda bulunmuştur. Özellikle 1929 yılında dünyada ekonomik alanda yaşanan büyük buğrandan dolayı İngiltere ekonomisinde çökme aşamasına gelmiş ve işsiz duruma düşenler, gelişmiş sanayi merkezlerinin olduğu alanlara doğru göç etmişlerdir. Bu göçlerden dolayı yaşanan nüfus oranındaki değişimler İngiltere'de 1936 yılında devlet eliyle sanayi bölgelerinin kurulması kararının alınmasında etkili olmuştur. Özel olarak belirlenen galler ve iskoçyada 1936-1938 yılları arasında 6 sanayi bölgesi kurularak nüfus oranında meydana gelen değişimlerin önüne geçilmiştir. İngiltere en önemli organize sanayi bölgeleri yatırımlarını ikinci dünya savaşından sonra 1945 yılında "sanayinin dağılımı yasasını" çıkardıktan sonra yapmıştır. Bu yasanın çıkarılmasındaki amaç; ülkenin coğrafi yapısı dikkate alınarak sanayi bölgelerinin dağılımının belirlenmesi ve düzenlenmesi, coğrafi bölgelerde gelişme alanlarının belirlenerek zayıf olan bölgelerin gelişimine katkıda bulunulması amacıyla devlet tarafından finansal desteğin sağlanması olarak belirtilmiştir.

Amerikada organize sanayi bölgelerinin geliştirilmesinin ana amacı; gelişmemiş bölgelerin belirlenerek sanayi alanlarının oluşumunu sağlayacak alt yapı yatırımlarının sağlanması ve bu bölgelerin gelişmesinde yatırımların yapılmasıdır. Sanayi bölgelerinin oluşturulmasıyla işsizlik oranlarında düşüş sağlanmış, ulaşım

imkânlarının gelişmesi sağlanmış, eğitilmiş ve uzman insan gücünde artış sağlanmış, düzensiz yerleşimin önüne geçilerek büyük şehirlerin dışında organize sanayi bölgeleri kurularak düzenli şehirleşme oluşturulmuştur. 1951 yılından sonra Amerika’da hükümet politikaları özellikle sanayi parklarının kurulması üzerine şekillenmiştir. Ülke genelinde az gelişmiş ve önemli bölgeler belirlenerek organize sanayi bölgelerinin kurulmasına önem verilmiştir. Kurulan organize sanayi bölgelerine en önemli destek kar amacı gütmeyen vakıflar tarafından sağlanmıştır. Bu vakıfların önemli destekçileride yatırımcılar, girişimciler ve sigorta şirketleri olmuştur. Burada bir açıklama yapmak gerekirse, Amerikada sigorta şirketlerinin ülke ekonomisi açısından etkisi büyüktür çünkü sigorta şirketlerinin banka kurma yetkisi vardır. Türkiye’de ise bankalar sigorta şirketleri ve emeklilik fonları kurmaktadır.

Organize sanayi bölgelerine önem veren diğer ülke örneği “Hindistan”dır. Hindistan kobilere verdiği önemle ekonomik büyümesini gerçekleştiren bir ülke olmuştur. Hindistan’da kobiler devlet desteğinden önce; bilgi ve teknolojiyi kullanma konusunda yetersiz olan niteliksiz insan gücü, üretim alanında yetersiz alt yapı, makine ve teknoloji eksikliği, gerekli sermayenin olmamasından dolayı yeterli güce ulaşamamışlardır. Kobilerin rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için devlet tarafından desteklenmesi uygun bulunarak gerekli yatırımların yapılması sağlanmıştır. Hindistan’da organize sanayi bölgelerinin kurulmasıyla; iş gücünün yaşamış olduğu çalışma ortamlarının düzenlenip sistemli hale getirilmesiyle verimlilik sağlanması, girişimcilik imkânlarının sağlanmasıyla kooperatifçilik düşüncesinin yaygın hale getirilmesi, kobiler arasında iletişim ve etkileşimin arttırılmasıyla ekonomik güçlerinin arttırılması sağlanmıştır. Ayrıca Hindistan’da düzensiz olarak dağılan sanayi kurumlarının belirlenmiş bölgelerde toplanması sağlanmış, sanayi bölgelerinin gelişmesine devlet desteği imkânları sağlanmış, kırsal alanlarda organize sanayi bölgeleri kurularak bölgeler arasında gelişmişlik düzeylerinde denge sağlanması gerçekleştirilmiştir.

Türkiye’de geçde olsa organize sanayi bölgelerine geçilme aşamasının önemi; ülkenin yeraltı kaynaklarının düzenli ve doğru kullanılarak ekonomiye kazandırılması, yaşanan çevre sorunlarının ortadan kaldırılmaya çalışılmasıyla minimum seviyeye indirilmesi, çarpık ve düzensiz kentleşmenin önüne geçilerek büyük şehirlerin düzenli yapılaşmaya geçilmesinin sağlanması, iş gücünün yetenek

ve bilgi birikiminden istifade edilmesi, teknolojik alt yapının sağlanarak dünya ölçeğinde üretim kalitesinin sağlanması ve bilgi teknolojilerinin doğru kullanılması, sağlanarak Türkiye’de sanayi alanında dünyanın sayılı gelişmiş ülkeler seviyesine yükselmesi amaçlanmıştır. Ülkemizde organize sanayi bölgelerinin kurulması ve faaliyete geçilmesindeki amaçlara baktığımızda;

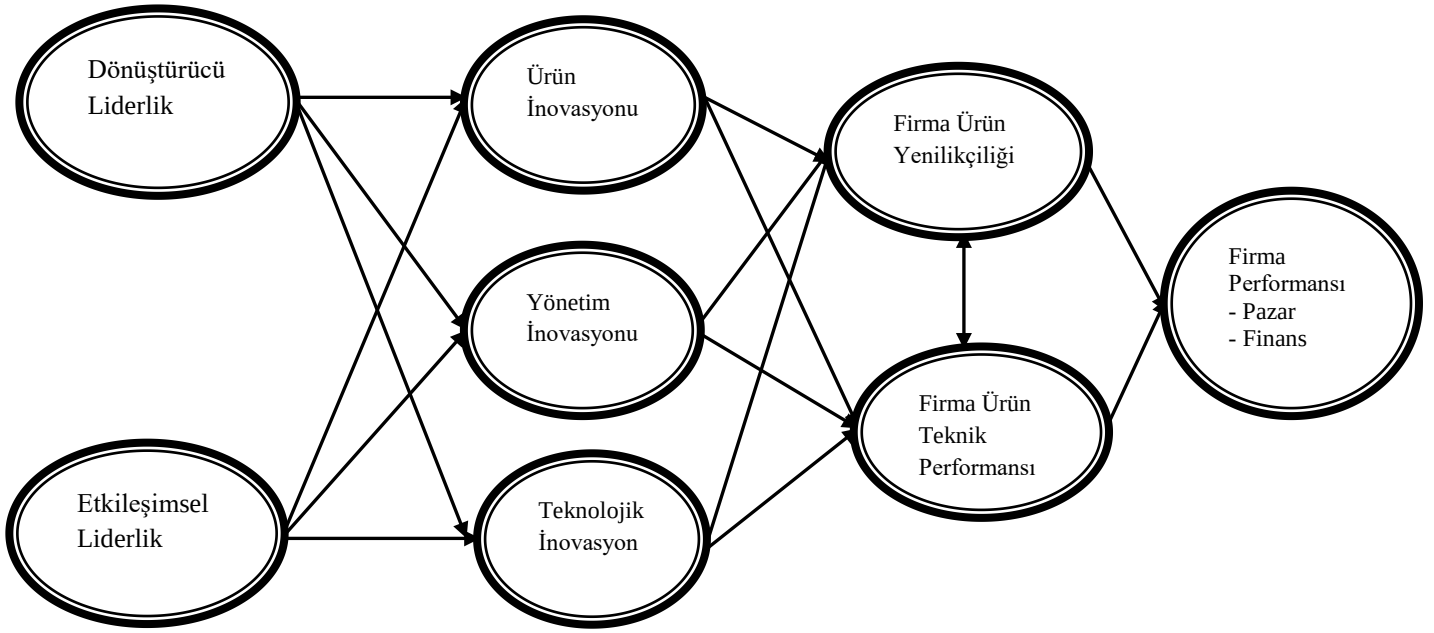
- Türkiye’nin gelişmesine katkıda bulunacak sanayi kuruluşlarının disipline edilmesi
- Türkiye’de düzensiz ve disiplinsiz şehirleşmenin önüne geçilmek istenmesi
- Türkiye’nin gelişmesine katkıda bulunacak üretim esasının gelişmiş ülkeler seviyesine yükseltilmesi
- Türkiye’de iş gücünden istifade edilmesiyle işsizlik sorununa çözüm yaratılması ve bölgeler arasındaki gelişmişlik düzeyinin ortadan kaldırılması
- Türkiye’de geniş tarım alanlarının üretim safhasında kullanılmasının yaygınlaştırılması

1960’lı yıllarda Türkiye’de kalkınma planı dâhilinde başlayan ve lokomotif sektör olarak tabir edilen sanayinin toplumsal kalkınmayı gerçekleştirecek anahtar rolünün olması, ülke ekonomisinde dengenin kurulmasıyla, ülke büyümesine destek olunarak hedeflere ulaşılmasının sağlanması açısından ilk organize sanayi bölgesi olarak 1961 yılında Dünya Bankasından alınan kredi ile Bursa’da kurulmuştur. Resmi olarak ülkemizde organize sanayi bölgeleri uygulamaları 1982 yılında resmi gazetede yayınlanan "Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Fonlar Yönetmeliği" yürürlüğe girerek devlet desteğiyle faaliyete geçilmiştir. 5 yıllık kalkınma planlarında özellikle organize sanayi bölgelerine önem verilmesiyle, bakanlar kurulu kararlarıyla devlet desteğinin sağlanmasıyla kuruluş aşamaları gerçekleşmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı organize sanayi bölgelerindeki üretim firmalarının inovasyon konusunda yeteneklerini ortaya koymak, Dönüştürücü ve Etkileşimsel liderliğin inovasyona etkileriyle birlikte uygun stratejilerin seçilmesinde yol göstermek, Sanayi sektöründe inovasyon yönetimi algılamasının firma performansına etkisini araştırmaktır.

5.1.2. Araştırmanın Modeli



5.1.3. Araştırmanın Metodu

Literatür taraması sonucunda, araştırma için hazırlanan anket çalışmasıyla, Marmara bölgesinde bulunan organize sanayi bölgelerindeki üretim firmalarından elde edilen anket çalışmalarının verileri işlenmiştir.

Online anket, e-mail, yüz yüze görüşmelerle elden dağıtılan anket formlarının toplanmasıyla anket veri girişleri uygulanmıştır. Görüşme yapılan işletmeler ile ilgili adres ve diğer gerekli bilgiler organize sanayi bölgesi idari birimlerinin kayıtlarından elde edilmiştir.

5.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi

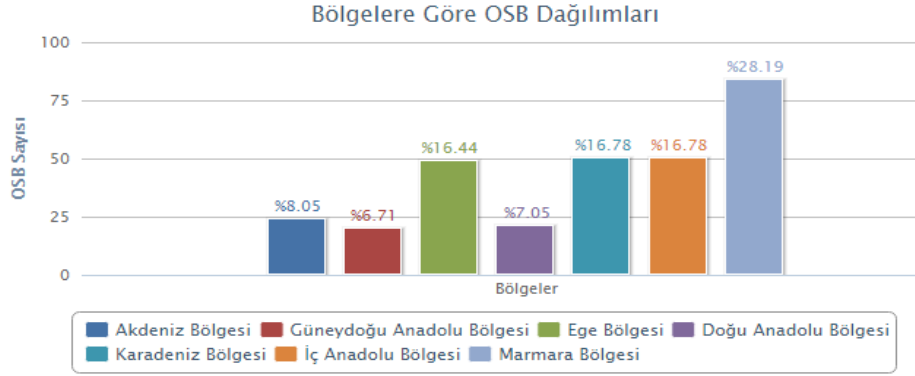
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verilerinde Marmara Bölgesinde 84 Organize Sanayi Bölgesi Bulunmaktadır.

- Balıkesir İlinde 6
- Bilecik İlinde 6
- Bursa İlinde 18
- Çanakkale İlinde 3
- Edirne İlinde 1
- İstanbul İlinde 8
- Kırklareli İlinde 4

- Kocaeli İlinde 14
- Sakarya İlinde 7
- Tekirdağ İlinde 13
- Yalova İlinde 4

Organize sanayi bölgesi bulunmaktadır.

Grafik 5.1. Bölgelere Göre Organize Sanayi Bölgeleri Dağılımları



Kaynak: <https://osbbs.sanayi.gov.tr/default.aspx>

Türkiye’de Bölgelere Göre Dağılıma Baktığımızda;

Marmara Bölgesinde; %28.19 (84 Organize Sanayi Bölgesi)

İç Anadolu Bölgesinde; %16.78 (50 Organize Sanayi Bölgesi)

Karadeniz Bölgesinde; %16.78 (50 Organize Sanayi Bölgesi)

Doğu Anadolu Bölgesinde; %7.05 (21 Organize Sanayi Bölgesi)

Ege Bölgesinde; %16.44 (49 Organize Sanayi Bölgesi)

Güneydoğu Anadolu Bölgesinde; %6.71 (20 Organize Sanayi Bölgesi)

Akdeniz Bölgesinde; %8.05 (24 Organize Sanayi Bölgesi)

Çalışmamızda Marmara Bölgesinde Bulunan;

İstanbul Anadolu Yakası – Tuzla – Kuruluş Yılı: 2000

İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi – Tuzla – Kuruluş Yılı: 1982

İstanbul Birlik Organize Sanayi Bölgesi - Tuzla – Kuruluş Yılı: 2001

İstanbul-Tuzla Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi – Tuzla – Kuruluş Yılı: 2001

İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi – Tuzla – Kuruluş Yılı: 2000

Tosb (Tosb Otomotiv Yan Sanayi İhtisas) Organize Sanayi Bölgesi – Çayırova – Kocaeli – Kuruluş Yılı: 1992

Kocaeli Gebze Plastikçiler Organize Sanayi Bölgesi – Gebze – Kocaeli – Kuruluş Yılı: 2001

Kocaeli Gebze Güzeller Organize Sanayi Bölgesi – Gebze – Kocaeli – Kuruluş Yılı: 2001

Organize sanayi bölgelerindeki firmalardan elde edilen veriler analiz edilerek çalışmamızda kullanılmıştır. Özellikle beyaz yakalı çalışanlardan elde edilen veriler dikkate alınarak araştırmamız gerçekleştirilmiştir.

Beyaz yakalı çalışanların hedef kitle olarak seçilmesinin nedeni, kurum içindeki gelişmeler açısından; kurumun kültürü, politikaları, prosedürleri, vizyonu ve performansındaki gelişmeler hakkında mavi yakalı çalışanlardan daha fazla bilgiye sahip olmalarıdır.

5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Organize sanayi bölgelerinin web sayfalarından firmalarla iletişim kurularak, kurulan iletişim sonucunda çalışmamıza katkıda bulunmak isteyen firmalarla ortak olarak belirlenen gün ve saatte anket, çalışanlara elden dağıtılıp aynı gün toplanmıştır. Bazı firmalar yoğunluktan dolayı online anket çalışmasına katkıda bulunmayı tercih etmiş, çalışmaya katılamayan firmalar çeşitli mazeretler ve olumsuz düşüncelerle çalışmaya katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Anketimize 715 (448 erkek, 267 kadın) beyaz yakalı çalışan cevap vermiştir.

5.4. Kullanılan Ölçekler

5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler

Nominal ölçek demografik özelliklerin sınıflandırılmasında kullanılmıştır. (1) Erkek, 2 (Kadın) anket çalışmasında cinsiyet belirlemede ölçek olarak kullanılmıştır. Yaşların belirlenmesinde literatür araştırmalarında karşılaşılan sınıflama kullanılmıştır: (1) 17 – 27 yaş arası, (2) 28 – 40 yaş arası ve (3) 41 ve üzeri olarak alınmıştır.¹⁷²

Çalışmamızın alt yapısını oluşturan literatür araştırması sonucunda oluşturulan araştırma modelini belirleyen değişkenlerin belirlenmesinde kullanılan ölçek ve araştırmalar:

i. Dönüştürücü Liderlik;

¹⁷² Pradip N. Khandwalla, “**Design of Organizations**”, Houghton Mifflin Harcourt, 1977.

2010 yılından önceki çoğu çalışmada, liderlerin astların davranışları üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir.¹⁷³ Dönüştürücü liderlik, çalışmamızda yenilik değişkenleri üzerine etkileri açısından araştırma modelimize dahil edilerek analiz edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ölçeği; literatür araştırmalarında bir çok çalışmada referans gösterilen önemli çalışmalar dikkate alınmıştır;

- Kark, R., Shamir, B., Chen, G., Tarafından yapılan çalışma¹⁷⁴ ve
- Wang, P., Rode, J.C., Tarafından yapılan çalışmalar literatür çalışmamızda katkı sağlamıştır.¹⁷⁵

Çalışmamızda, 1999 yılında Avolio ve ark., tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. 5’li likert ölçeğinde sorular örneklem kitlesine sorulara faktör ve güvenirlilik analizinden geçirildikten sonra analizlere dahil edilmiştir.¹⁷⁶

ii. Etkileşimsel Liderlik;

Etkileşim liderliğin örnek kitlesinde ölçülmesinde 2000 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Anket soruları 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Örneklem kitlesindeki beyaz yakalı çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını ve etkilerini dikkate alarak sorulara uygun cevabı işaretlemektedirler.¹⁷⁷

iii. Ürün İnovasyonu;

Kurumların ürün İnovasyonu, 2011 yılında Nakata tarafından hazırlanan 5 soruluk ölçekle ölçülmüştür. Ölçek; "kesinlikle katılmıyorum", "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Kurumun ürün geliştirme sürecinde beyaz yakalı çalışanların düşünceleri değerlendirilip analiz edilmiştir. Aynı zamanda benzer ölçek kullanan Zhang ve Li'nin (2010)

¹⁷³ Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z., Chen, W., “A workgroup climateperspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity”, Group Org. Manag. Vol. 38, No. 3, 2013, s.334–360.

¹⁷⁴ Kark, R., Shamir, B., Chen, G., “The two faces of transformational leadership:empowerment and dependency”, J. Appl. Psychol, Vol. 88, No. 2, 2003, s. 246–255.

¹⁷⁵ Wang, P., Rode, J.C., “Transformational leadership and follower creativity: themoderating effects of identification with leader and organizational climate”, Hum. Relat, Vol. 63, No. 8, 2010, s. 1105–1128.

¹⁷⁶ Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I., “Re-examining the components oftransformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”, J. Occup. Org. Psychol, Vol. 72, No. 4, 1999, s. 441–462.

¹⁷⁷ Bass, B. M., Avolio, B. J., “Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

alışmalarından sonra, elde edilen sonuçlarla, ölçekte kullanılan sorular ürün yeniliğini lme konusunda Nakata tarafından hazırlanan leğinin alt yapısını oluşturmuştur.

iv. Yönetim İnovasyonu;

Kimberly (1981: 86) ' . . İlk ortaya çıktığı andaki yönetim bilimlerinden önemli bir ayrımı temsil eden ve karar verme sürecinde bulunan bilgilerin doğasını, yerini, kalitesini veya miktarını etkileyen herhangi bir program, ürün veya teknik.

Hamel (2006: 4) 'Geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve uygulamalardan belirgin bir sapma veya yönetimin çalışma biçimini önemli derecede değiştiren alışılmış örgüt biçimlerinden ayrılma'.

Birkinshaw ve ark. (2008: 829) 'Sanayide yeni olan ve daha ileri organizasyonel amaçlara yönelik bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin üretilmesi ve uygulanması'.

Mol ve Birkinshaw (2009: 1269) 'Kurumun performansını arttırmayı amaçlayan yönetim uygulamalarının başlanması'.

Yönetim inovasyonu, Oslo Kılavuzunda (OECD / Eurostat, 2005) kurulanlar temel alınarak ölçülmüştür. Oslo Kılavuzu'nda örgütsel yenilikler terimi kullanılmasına rağmen, bu kavram yönetim yeniliğıyle eşdeğer kabul edilmektedir.¹⁷⁸ ölçekle ölçülen bu değişkenler için ankete katılan kişilere anketteki sorularda mutabakat derecelerini göstermeleri istenmiştir; 5'li likert leğinde Kesinlikle Katılmıyorum, Kesinlikle Katılıyorum.

Beyaz yakalı çalışanlara, bağlı bulundukları yöneticilerin inovasyon konusunda sosyal ilişkileri hakkında, inovasyon hakkında aldıkları kararlara ve yaptıkları yatırımlar konusunda izledikleri teknolojik ve yönetimsel yenilikler hakkında, kişisel ilişkileri sürdürme konusundaki yetenekleri hakkında sorular sorulmuştur. Sorulan sorular daha önce Houghton, Smith ve Hood (2009) ve Lau (2011) gibi yazarlar tarafindanda kullanılmıştır.

¹⁷⁸ Hecker, A., Ganter, A. "The influence of product market competition on technological and management innovation: firm-level evidence from a largescale survey", European Management Review, Vol. 10, No. 1, 2013, s.17-33.

Literatür araştırmalarında elde edilen sonuçlar arasında en önemli bulunan bulgu firma büyüklüğü ile yönetim inovasyonu arasındaki ilişki konusunda herhangi bir görüş birliğı bulunmamasıdır. Daft (1978), firma büyüklüğünün yönetim inovasyonu sürecinde bir etkisi olmadığını vurgulamaktadır. Wu (2010), büyük şirketleri karakterize eden prosedürlerin ve işletme kültürünün, yeni yönetim uygulamalarını benimsenmesine engel olabileceğini, çünkü bunun daha çok örgütsel zorluklarla karşı karşıya kalındığı anlamına geldiğini belirtmektedir.

Vaccaro'ya (2010) göre, büyük firmalar büyük kaynaklara sahip olsalar da, yönetim inovasyonunu getirmek için gerekli esneklikten yoksun olabilirler.¹⁷⁹ Aynı şekilde, Vaccaro ve ark. (2012), büyük kuruluşların, daha karmaşık yapıları, bürokratik biçimlendirmeleri ve artan mekansal ayırım nedeniyle yönetim inovasyonu uygulamalarında ve geliştirmelerde zorlanabileceklerini savunmaktadır.¹⁸⁰ Bununla birlikte, yaptığı çalışmada dönüştürücü liderliğin yönetim inovasyonu üzerindeki etkisi örgütsel büyüklüğe göre arttığını göstermektedir. Kimberly ve Evanisko (1981) yaptıkları araştırmalarda örgütsel büyüklüğün yönetim inovasyonu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar.¹⁸¹

Mol ve Birkinshaw (2009), kurumların, yönetim uygulamaları, insan sermayesi ve sahip oldukları bilgi alt yapısında dahil olmak üzere daha fazla kaynağına sahip oldukları göz önüne alındığında, yeni yönetim uygulamalarını gerçekleştirme ihtimalinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir.¹⁸² Volberda ve ark. (2013), büyük şirketlerin küçük işletmelerden daha fazla enerji harcadıklarını belirterek yönetim inovasyonuna daha çok ihtiyacı olduklarını savunmaktadır.¹⁸³ Orfila-Sintes ve

¹⁷⁹ Vaccaro, I. G. “**Management innovation: Studies on the role of internal change agents. Erasmus University Rotterdam. Doctoral thesis**”, Available at http://www.irim.eur.nl/doctoral-programme/phd-in-management/phd-projects/detail/348-management_innovation_studies_on_the_role_of_internal_change_agents/ Accessed 03.01.14. 2010.

¹⁸⁰ Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. “**Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size**”, Journal of Management Studies, Vol. 49, No. 1, 2012, s.28–51.

¹⁸¹ Kimberly, J. R., Evanisko, M. J. “**Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations**”, Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 4, 1981, s.689-713.

¹⁸² Mol, M. J., Birkinshaw, J. “**The sources of management innovation: when firms introduce new management practices**”, Journal of Business Research, Vol. 62, No. 12, 2009, s.1269-1280.

¹⁸³ Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., Heij, C. V. “**Management innovation: management as fertile ground for innovation**”, European Management Review, Vol. 10, No. 1, 2013, s.1-15.

Mattsson (2009), firma büyüklüğünün yönetim yeniliği ile pozitif yönden ilişkili olduğunu belirtmektedirler.¹⁸⁴

v. Teknolojik İnovasyon

Teknolojik inovasyon performansının ölçülmesinde faydalanılan kaynaklar; Tsai (2001)'ten uyarlanan yeni ürünlerin sayısı;¹⁸⁵ Wang ve Ahmed (2004)'dan uyarlanan yeni ürünlerin inovasyonu;¹⁸⁶ Atuahene-Gima ve Ko (2001) uyarınca yeni ürünlerin satış yüzdesi;¹⁸⁷ ve Jiao, Ma ve Tseng (2003)'dan uyarlanan katma değerli yeni ürünler.¹⁸⁸

Patentlerin sayısı, teknolojik inovasyon performansının önemli bir göstergesi durumundadır.¹⁸⁹ Patentlerin sayısı teknoloji yoğun işletmelerin teknolojik inovasyon performansının ölçülmesi için uygun bulunmaktadır.¹⁹⁰

vi. Firma Ürün Yenilikçiliği

Firma ürün yenilikçiliği, Wang ve Ahmed (2004) 'dan uyarlanan ve yeni ürün ve hizmet sunumlarıyla bir firmanın ilk kez ne pazarladığı, şirketin yeni ürünleri ve hizmetleri, genellikle müşteriler tarafından algılanan sorular sorularak değerlendirildi ve firmanın yeni ürün ve hizmetlerinin rakiplerine karşı tepkisi ölçülmüştür.¹⁹¹

vii. Firma Ürünü Teknik Performansı

¹⁸⁴ Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. “Innovation behavior in the hotel industry”, Omega, Vol. 37, No. 2, 2009, s.380-394.

¹⁸⁵ Tsai, W. “Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”, Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5, 2001, s.996-1004.

¹⁸⁶ Wang, C. L., Ahmed, P. K. “The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 4, 2004, s.303-313.

¹⁸⁷ Atuahene-Gima, K., Ko, A. “An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation”, Organization Science, Vol. 12, No. 1, 2001, s.54-74.

¹⁸⁸ Jiao, J., Ma, Q., Tseng, M. M. “Towards high value-added products and services: Mass customization and beyond”, Technovation, Vol. 23, No. 10, 2003, s.809-821.

¹⁸⁹ Brouwer, E., Kleinknecht, A. “Innovative output, and a firm’s propensity to patent: An exploration of CIS micro data”, Research Policy, Vol. 28, No. 6, 1999, s. 615-624.

¹⁹⁰ Salman, N., Saives, A. L. “Indirect networks: An intangible resource for biotechnology innovation”, R&D Management, Vol. 35, No. 2, 2005, s.203-215.

¹⁹¹ Wang, C. L., Ahmed, P. K. “The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 4, 2004, s.303-313.

Firma ürün teknik performansı, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve kalite yönetimine bağlılık gibi organizasyonel performansın operasyonel yönlerini ifade eder.¹⁹² Firma düzeyinde ve makro ekonomik faktörlerden de etkilenebilecek kazançların ve satışların aksine, inovasyon kültürünün ve örgütsel eş güdümlülüğün bir sonucu olarak belirtilmektedir.¹⁹³ Firma ürünü teknik performansının ölçülmesinde Tiwana'nın (2004) ölçeği kullanılmıştır.¹⁹⁴ Firmanın belirtilen hedeflerine göre yeni ürün teknik performansını ölçen ölçekler Atuahene-Gima ve Ko (2001) ve Moorman (1995) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte özellikle, algısal performans göstergelerine dayalı ölçek kullanılmıştır.

viii. Firma Performansı

Kurumlarda sektör ayrımı yapılmaksızın performans kriterleri bulunmaktadır. Üretim ve hizmet sektöründe bulunan performans değerlendirme kriterleri finans ve Pazar açısından ölçülmektedir. Finans ve Pazar açısından bakılan performans değerlendirme kriterleri kurumların sürdürülebilirliği ve karlılığı açısından önem kazanmaktadır. Organize sanayi bölgelerinde bulunan kurumların yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmeleri finansal yönetim anlayışlarının başarılı olmasına ve Pazar açısından müşteri kitlesine doğru ürün ve hizmet anlayışını sunup sunmadıklarına bağlıdır. Anket çalışmamızda bulunan soruların değerlendirilmesinde kurumlarının finansal ve Pazar durumu hakkında bilgi sahibi olan beyaz yakalı çalışanlar örneklem kitlesini temsil etmektedir. Firma performansının değerlendirildiği ölçeğimizde son üç yıllık performans kriterlerinin dikkate alınması belirtilmiş ve 5'li likert ölçeğinde “Çok İyi-Çok Kötü” arasında değerlendirilmesi istenmiştir.¹⁹⁵

¹⁹² Tatikonda, M. V., Montoya-Weiss, M. M. “**Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance**”, Management Science, Vol. 47, No. 1, 2001, s.151-172.

¹⁹³ Tatikonda, M. V., Montoya-Weiss, M. M., a.g.e., s.151-172.

¹⁹⁴ Lin, T. C., Hsu, J. S. C., Cheng, K. T., Wu, S. “**Understanding the role of behavioural integration in ISD teams: an extension of transactive memory systems concept**”, Information Systems Journal, Vol. 22, No. 3, 2012, s.211-234.

¹⁹⁵ Homburg, C., Pflesser, C., “**A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes**”, Journal of Marketing Research, Vol. 37, 2000, s. 449-462.

5.5. Analizler Ve Sonuçlar

5.5.1. Verilerin Analizleri

Ölçeklerin faktör, güvenirlik ve geçerlilik analizleri elde edilen 715 anket üzerinden yapıldıktan sonra araştırma firma düzeyinde yürütülmesi gerektiğinden elde edilen veriler firma düzeyine indirgenmiştir.¹⁹⁶ Diğer bir ifadeyle her bir firmadan birden çok katılımcıdan elde edilen cevapların ortalaması alınarak kendi firmaları için tek bir cevaba indirgenmiş ve korelasyon ve regresyon analizleri bu 715 anket üzerinden yürütülmüştür. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23.00 İstatistik Paket Programı kullanılmış olup, Aynı zamanda analizlerde SPSS Bootstrapping analiz methodundan faydalanılmıştır.¹⁹⁷ Eğitim durumu gibi ordinal ve cinsiyet gibi tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda, demografik özelliklerin tanımlanmasında tanımlayıcı (Descriptive) analiz yöntemi kullanılmıştır. Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Cronbach Alfa kullanılarak faktörlerin güvenirliği ölçülmüştür. Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki birebir ilişki incelenmiş; Regresyon analiziyle araştırma hipotezleri test edilmiştir.

5.5.2. Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 22 firmanın değişik departmanlarında çalışan 715 tüm beyaz yakalıları kriterlere uygun şekilde cevaplamıştır. Anketimize 448 erkek 267 kadın beyaz yakalı cevap vermiştir. Katılımcıların %36.7'si 17-27 yaş gurubu arasında yer alırken; %49.7'si 28-40 yaş gurubunda yer almaktadır. 41 yaş üzeri yönetici sayısı ise %13.1'dir. Anketi cevaplayan çalışanların %6.8'si lise, %16'si yüksekokul, %63.9'u üniversite mezunu iken; %12'si yüksek lisans, %1.1'i doktora derecesine sahiptir.

Anketi cevaplayan beyaz yakalı çalışanların 114'ü (%15.9) bulundukları firmanın pazarlama departmanında; 56'sı (%7.8) IT (Bilgi İşlem Departmanı) departmanında; 75 beyaz yakalı (%10.4) muhasebe/finans departmanında, 64 beyaz yakalı (%8.9) insan kaynakları departmanında; 58 beyaz yakalı çalışan (%8.1) operasyon departmanında; 88 beyaz yakalı çalışan (%12.3) üretim departmanında; 42 beyaz yakalı çalışan (%5.8) Teknik departmanda; 50 beyaz yakalı çalışan (%6.9)

¹⁹⁶ Kline, R. B., "Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)", New York: Guilford, 2005.

¹⁹⁷ Davison, A. C., D. V. Hinkley., **Bootstrap Methods and their Application**, Cambridge University Press, 2006.

Satın alma departmanında; 61 beyaz yakalı çalışan (%8.5) Ar-Ge departmanında; 29 beyaz yakalı çalışan (%4.0) Yönetimde ve Belirtilen departmanların dışında başka departmanlarda çalışan yönetici sayısı ise 78'dir (%10.9). Bireysel faktörlere ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 5.5. Tanımlayıcı Analizler

DEĞİŞKENLER		BEYAZ YAKALI SAYISI	GEÇERLİ % ORANI
DEPARTMANLAR	Pazarlama Departmanı	114	%15.9
	IT Departmanı	56	%7.8
	Muhasebe/Finans Departmanı	75	%10.4
	İnsan Kaynakları Departmanı	64	%8.9
	Operasyon Departmanı	58	%8.1
	Üretim Departmanı	88	%12.3
	Teknik Departmanı	42	%5.8
	Satınalma Departmanı	50	%6.9
	Ar-Ge Departmanı	61	%8.5
	Yönetim	29	%4.0
	Diğer	78	%10.9
ANKET UYGULAYICISININ UNVANI	Beyaz Yakalı	715	%100
CİNSİYET	Erkek	448	%62.6
	Kadın	267	%37.3
YAŞ	17 - 27 Yaş	263	%36.7
	28 – 40 Yaş	356	%49.7
	41 ve Üzeri	94	%13.1
EĞİTİM DURUMU	Lise	49	%6.8
	Üniversite	457	%63.9
	Yüksek Lisans	86	%12
	Doktora	8	%1.1
	Yüksekokul	115	%16

5.5.3. Faktör Analizi

Çalışmamızda değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı toplam 70 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. SPSS 23.00 istatistik programı kullanılarak; dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik, ürün yeniliği, yönetim yeniliği, teknolojik yenilik, firma ürün yenilikçiliği, firma ürün teknik performansı, firma performansı ayrı ayrı faktör analizine tabi tutuldu.

Ters sorular düzeltilerek faktör analizine dâhil edilmiş ve Yapılan faktör analizi sonucunda **25 soru faktör dağılımı** göstermediğinden dolayı yada başka faktörlere düşerek ölçek(lerin) güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. **Kalan 45 soru 9 faktöre** dağılmıştır. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz ve değişkenlerimizi ölçmek için kullanılan ölçekler, Üç faktör yapısındaki yükleriyle birlikte, Birinci Yapı; Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik, İkinci Yapı; Teknolojik İnovasyon, Yönetim İnovasyonu, Ürün İnovasyonu, Üçüncü Yapı: Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Ürün Teknik Performansı, Pazar ve Finans Performansı, aşağıdaki tablo 5.6. da görülmektedir.

Tablo 5.6. Faktör Analizleri

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
TL3. Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.	,802	
TL2. Yöneticim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorumlu kişi ile spesifik konularda tartışma yapar.	,794	
TL5. Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.	,715	
TL6. Yöneticim çalışanların hataları, şikayetleri ve başarısızlıkları üzerine tam dikkatle konsantre olur.	,697	
TL1. Yöneticim benim gayretlerime karşılık vererek beni destekler.	,632	
LTF7. Yöneticimiz başarılı olma adına çalışanları çok iyi motive eder.		,809
LTF9. Yöneticimiz yaşanan sorunlar karşısında varsayımları ve kritik durumları yeniden inceler.		,748
LTF8. Yöneticimiz sorunları çözme adına farklı bakış açılarına sahiptir.		,712
LTF6. Yöneticimiz gelecek hakkında daima iyimser konuşur.		,667
LTF5. Yöneticimizin güçlü bir vizyona sahiptir.		,621
LTF10. Yöneticimiz sorunları çözme adına farklı bakış açılarına sahiptir.		,605

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Açıklanan Toplam Varyans: %70.9

TL: Etkileşimsel Liderlik, **LTF:** Dönüştürücü Liderlik

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
TI3. Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.	,802		
TI7. Yöneticim tüm hataların izini takip eder.	,790		
TI5. Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.	,782		
TI8. Şirketimiz teknolojik yenilik sürecini en hızlı bir şekilde benimser.	,781		
TI6. Yöneticim çalışanların hataları, şikayetleri ve başarısızlıkları üzerine tam dikkatle konsantre olur.	,779		
TI4. Beklentileri karşıladığım taktirde yöneticim bundan memnuniyetini vurgular.	,656		
TI9. Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.	,651		
TI2. Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.	,552		
MI9. Sanayi kuruluşları, meslek birlikleri, yeni yönetim uygulamalarımızdan haberdar olmaktadırlar.		,803	
MI7. Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz,rakipler, danışman firmalar yönetim uygulamalarımızdan haberdar olmaktadırlar.		,784	
MI8. Çalışanlar şirketin yeni yönetim uygulamalarına uygun davranmaktadırlar.		,721	
MI5. Şirketimiz rakiplerden önce yönetimde yeniliği başlatmaktadır.		,713	
MI4. Şirketimizde yeniliği başlatmak için önce yönetimdeki sorunları tespit ederiz.		,656	
MI15. Şirketimizde yönetim uygulamalarında yenilik her zaman tüm çalışanların desteği ile uygulanmaktadır.		,610	
MI13. Şirketimizde yeni yönetim uygulamaları önerileriye belirli sorunları çözmek mümkün olmaktadır.		,556	
PI2. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştırıldığımızda ürünlerimizdeki farklılaşma derecesi nispeten düşüktür.			,795
PI1. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştırıldığımızda, ürünlerimiz çok yaratıcı bulunmaktadır.			,759
PI5. Bulduğumuz sektörde üstün kalitesiyle yeni ürünler geliştiririz.			,748
PI3. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştırıldığımızda ürünlerimizdeki farklılaşma derecesi nispeten yüksektir.			,673
PI4. Bulduğumuz pazarda yeni ürünlerimizi piyasaya hızla sunarız.			,571
PI6. Yeni ürünlerin kullanılması yönünde pazara hızla giriş yaparız.			,556

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Açıklanan Toplam Varyans: %70.1

TI: Teknolojik İnovasyon, **PI:** Ürün İnovasyonu, **MI:** Yönetim İnovasyonu

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
FPI4. Son 5 yılda, Şirketimiz, rakiplerle karşılaştırıldığında, daha yenilikçi ürün ve hizmetler tanıttı.	,817			
FPI2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından alışagelmışin dışında olarak algılanır.	,791			
FPI3. Şirketimiz, yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda pazara giren yeni rakiplere karşılık verebilmektedir.	,784			
FPI1. Şirketimiz, yeni ürün ve hizmet sunumunda pazarda ilk olmuştur.	,672			
NFPT2. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizin performans özelliklerinin değişimlerini gerçekleştirmekteyiz.		,797		
NFPT4. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizde yenilikçiliği sağlarız.		,790		
NFPT3. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizde bir rekabet avantajı sağlarız.		,764		
NFPT1. Rakiplerimize bağlı olarak, ürün ve kalitedeki değişimleri gerçekleştirmekteyiz.		,666		
PP2. Müşteri sadakati (elde tutma).			,794	
PP1. Müşteri memnuniyeti.			,780	
PP3. Ürün (hizmet) kalitesi.			,749	
PP4. Pazar payı			,541	
FP4. Yatırım Geri Dönüş Oranı.				,795
FP3. Finansal performansla ilgili hissedar memnuniyeti.				,770
FP2. Karlılık Seviyeleri.				,645

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Açıklanan Toplam Varyans: %74.3

FPI: Firma Ürün Yenilikçiliği, **NFPT:** Firma Ürün Teknik Performansı, **PP:** Pazar Performansı, **FP:** Finans Performansı

5.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlilik; Bir değişkenin ölçülmesi için değerlendirilen sorular arasındaki ortalama ilişkinin dikkate alınarak, yapılan ölçümün içsel tutarlılığa sahip olmasıdır. Sosyal bilimler alanında literatürde yapılan araştırmalarda, Cronbach Alfa Katsayısı 0,50 ve üzeri gerçekleşen ölçümler güvenilirlik analizinden geçmiş kabul edilmektedir. Tablo 5.7. de görüldüğü üzere değişkenleri temsil eden soruların alfa değerlerinin 0,50'ten büyük çıkması, değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilir olduklarını göstermektedir.¹⁹⁸

Tablo 5.7. Faktörlerin Güvenilirlik (α) Değerleri

DEĞİŞKENLER	BOYUTLARI	Soru Sayısı	Cronbach Alfa (α) Değerleri
Dönüştürücü Liderlik		5	,855
Etkileşimsel Liderlik		6	,854
Ürün İnovasyonu		6	,832
Yönetim İnovasyonu		7	,852
Teknolojik İnovasyon		7	,847
Firma Ürün Yenilikçiliği		4	,770
Firma Ürün Teknik Performansı		2	,973
Firma Performansı	Pazar Performansı	4	,736
	Finans Performansı	3	,745

5.5.4.1. Dönüştürücü Liderlik

Çalışmada “Dönüştürücü Liderlik”; 5 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenilirlik analizinde 5 soru ile Cronbach α değeri ,854 güvenilirlik sonucu elde edilmiştir.

¹⁹⁸ Nunnally, J. C., **Psychometric Theory (2nd ed.)**, New York: McGraw-Hill, 1978.

5.5.4.2. Etkileşimsel Liderlik

Yapılan faktör analizi sonucunda “Etkileşimsel Liderlik”; 6 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 6 soru ile Cronbach α değeri 0,855 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.3. Ürün İnovasyonu

Yapılan faktör analizi sonucunda “Ürün İnovasyonu”; 6 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 6 soru ile Cronbach α değeri 0,832 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.4. Yönetim İnovasyonu

Yapılan faktör analizi sonucunda “Yönetim İnovasyonu”; 7 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 7 soru ile Cronbach α değeri 0,852 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.5. Teknolojik İnovasyon

Yapılan faktör analizi sonucunda “Teknolojik İnovasyon”; 7 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 7 soru ile Cronbach α değeri 0,847 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.6. Firma Ürün Yenilikçiliği

Yapılan faktör analizi sonucunda “Firma Ürün Yenilikçiliği”; 4 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 4 soru ile Cronbach α değeri 0,770 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.7. Firma Ürün Teknik Performansı

Yapılan faktör analizi sonucunda “Firma Ürün Teknik Performansı”; 2 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizinin sonucunda yapılan güvenirlik analizinin 2 soru ile Cronbach α değeri 0,973 güvenirlik sonucu elde edilmiştir.

5.5.4.8. Firma Performansı

Firma performansı, pazar performansı için 4 soru kullanılırken, yapılan faktör analizi sonucunda pazar performansı ($\alpha = 0,736$) , finans performansı 3 soru ile ($\alpha = 0,745$) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

5.5.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde görüldüğü üzere, Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Ürün İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu, Teknolojik İnovasyon, Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Ürün Teknik Performansı, Firma performansı'nın boyutları pazar performansı, finans performansı arasındaki birebir ilişkiler ele alınmıştır.

Daha önce de belirttiğimiz üzere, şimdiye kadar yapılan analizler (faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı analizler) 22 firmadan elde edilen 715 anket üzerinde yürütülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerinin araştırıldığı regresyon analizine geçmeden önce veriler firma düzeyine indirgenmiştir.

Değişkenlere ait korelasyon katsayılarının yer aldığı Tablo 5.8'deki matrislerin üst köşegenlerinde ölçüm değişkenlerine ait korelasyon katsayıları verilirken;

Alt köşegenlerinde firma düzeyine indirgenmiş değişkenlere ait korelasyon katsayıları listelenmiştir.

Tablo 5.8. Korelasyon

		Donusturucu Liderlik	Etkilesimsel Liderlik	Urun Inovasyonu	Yonetim Inovasyonu	Teknolojik Inovasyon	Firma Urun Yenilikciliği	Firma Urun Teknik Performansi	Pazar Performansi	Finans Performansi
Donusturucu Liderlik	Pearson Correlation	1								
Etkilesimsel Liderlik	Pearson Correlation	,710**	1							
Urun Inovasyonu	Pearson Correlation	,384**	,591**	1						
Yonetim Inovasyonu	Pearson Correlation	,484**	,502**	,597**	1					
Teknolojik Inovasyon	Pearson Correlation	,592**	,548**	,157**	,861**	1				
Firma Urun Yenilikciliği	Pearson Correlation	,124**	,172**	,275**	,169**	,263**	1			
Firma Urun Teknik Performansi	Pearson Correlation	,274**	,159**	,148**	,188**	,192**	,158**	1		
Pazar Performansi	Pearson Correlation	,190**	,253**	,321**	,121**	,245**	,556**	,235**	1	
Finans Performansi	Pearson Correlation	,147**	,160**	,211**	,164**	,099**	,864**	,142**	,473**	1

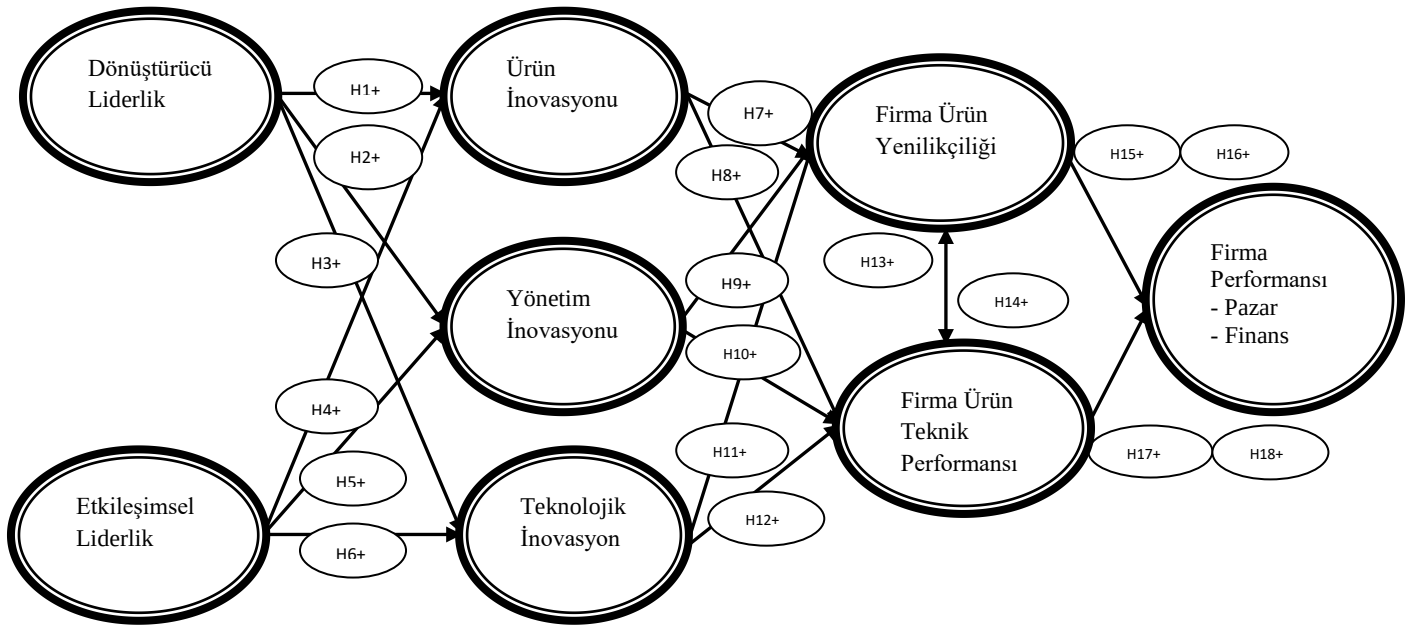
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*:p<0.05

** :p<0.01

Tablo 5.8’de Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Ürün İnovasyonu, Yönetim İnovasyonu, Teknolojik İnovasyon, Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Ürün Teknik Performansı, Firma performansı'nın boyutları pazar performansı, finans performansı arasındaki birebir ilişkiler ele alınmıştır; $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptirler.

5.5.6. Değişkenlerin Hipotezleri Ve Regresyon Analizleri



Tablo 5.9. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenlere Etkisinin Regresyon Analizleri Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart β	Sig.	Düzeltilmiş R^2	F Değeri
Dönüştürücü Liderlik	Ürün İnovasyonu	,384***	,000	,146	123,453
Dönüştürücü Liderlik	Yönetim İnovasyonu	,484***	,000	,233	217,733
Dönüştürücü Liderlik	Teknolojik İnovasyon	,592***	,000	,350	386,726
Etkileşimsel Liderlik	Ürün İnovasyonu	,591***	,000	,348	382,109
Etkileşimsel Liderlik	Yönetim İnovasyonu	,502***	,000	,250	239,596
Etkileşimsel Liderlik	Teknolojik İnovasyon	,548***	,000	,300	307,975
Ürün İnovasyonu	Firma Ürün Yenilikçiliği	,275***	,000	,074	58,318

Ürün İnovasyonu	Firma Ürün Teknik Performansı	,148***	,000	,021	15,978
Yönetim İnovasyonu	Firma Ürün Yenilikçiliği	,169***	,000	,027	21,046
Yönetim İnovasyonu	Firma Ürün Teknik Performansı	,188***	,000	,034	26,145
Teknolojik İnovasyon	Firma Ürün Yenilikçiliği	,263***	,000	,068	53,325
Teknolojik İnovasyon	Firma Ürün Teknik Performansı	,192***	,000	,035	27,347
Firma Ürün Yenilikçiliği	Firma Ürün Teknik Performansı	,158***	,000	,024	18,366
Firma Ürün Teknik Performansı	Firma Ürün Yenilikçiliği	,158***	,000	,024	18,366
Firma Ürün Yenilikçiliği	Firma Performansı; Pazar	,556***	,000	,308	318,575
Firma Ürün Yenilikçiliği	Firma Performansı; Finans	,864***	,000	,746	2097,000
Firma Ürün Teknik Performansı	Firma Performansı; Pazar	,235***	,000	,054	41,823
Firma Ürün Teknik Performansı	Firma Performansı; Finans	,142***	,000	,019	14,605

*: p<0.05

** : p<0.01

***:p<0.001

5.5.6.1. Regresyon Analiz Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve bu regresyon analizleri sonuçlarına göre tüm hipotezler kabul edilmiş ve kabul edilen 18 hipotez Tablo 5.10’da gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Araştırma Hipotezlerinin Desteklendi/Desteklenmedi Durumu

Hipotezler	Desteklendi / Desteklenmedi	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)
H1: Dönüştürücü Liderlik, Ürün İnovasyonunu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>
H2: Dönüştürücü Liderlik, Yönetim İnovasyonunu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>
H3: Dönüştürücü Liderlik, Teknolojik İnovasyonu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>
H4: Etkileşimsel Liderlik, Ürün İnovasyonunu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>
H5: Etkileşimsel Liderlik, Yönetim İnovasyonunu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>
H6: Etkileşimsel Liderlik, Teknolojik İnovasyonu etkiler	DESTEKLENDİ	<i>P<0.001</i>

H7: Ürün İnovasyonu, Firma Ürün Yaratıcılığını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H8: Ürün İnovasyonu, Firma Ürün Teknik Performansı etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H9: Yönetim İnovasyonu, Firma Ürün Yenilikçiliğini etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H10: Yönetim İnovasyonu, Firma Ürün Teknik Performansı etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H11: Teknolojik İnovasyon, Firma Ürün Yenilikçiliğini etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H12: Teknolojik İnovasyon, Firma Ürün Teknik Performansı etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H13: Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Ürün Teknik Performansını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H14: Firma Ürün Teknik Performansı, Firma Ürün Yenilikçiliğini etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H15: Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Pazar Performansını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H16: Firma Ürün Yenilikçiliği, Firma Finans Performansını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H17: Firma Ürün Teknik Performansı, Firma Pazar Performansını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001
H18: Firma Ürün Teknik Performansı, Firma Finans Performansını etkiler	DESTEKLENDİ	P<0.001

Regresyon analizleri sonucunda araştırma modelimizde belirttiğimiz değişkenler arasındaki ilişkiler sonucunda kurduğumuz hipotezlerin desteklendiği sonucu elde edilmiştir. İstatiksel olarak değişkenler arası ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Hipotezler üzerinden ilişkilerin yönü ve kuvveti hakkındaki durumların açıklamasını yaptığımızda;

Tablo 5.10'daki Ürün İnovasyonu Bağımlı Değişkenine, etki eden Dönüştürücü Liderlik bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Ürün İnovasyonu değişkenini ($\beta=,384^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H1 hipotezi desteklenmektedir.**

Yönetim İnovasyonu Bağımlı Değişkenine, etki eden Dönüştürücü Liderlik Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Yönetim İnovasyonu değişkenini ($\beta=,484^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H2 hipotezi desteklenmektedir.**

Teknolojik İnovasyon Bağımlı Değişkenine, etki eden Dönüştürücü Liderlik Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Teknolojik İnovasyon değişkenini ($\beta=,592^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H3 hipotezi desteklenmektedir.**

Ürün İnovasyonu Bağımlı Değişkenine, etki eden Etkileşimsel Liderlik Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Ürün İnovasyonu ($\beta=,591^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H4 hipotezi desteklenmektedir.**

Yönetim İnovasyonu Bağımlı Değişkenine, etki eden Etkileşimsel Liderlik Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Yönetim İnovasyonu değişkenini ($\beta=,502^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H5 hipotezi desteklenmektedir.**

Teknolojik İnovasyon Bağımlı Değişkenine, etki eden Etkileşimsel Liderlik Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Teknolojik İnovasyon değişkenini ($\beta=,548^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H6 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımlı Değişkenine, etki eden Ürün İnovasyonu Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Yenilikçiliği değişkenini ($\beta=,275^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H7 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Teknik Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Ürün İnovasyonu Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Teknik Performansı değişkenini ($\beta=,148^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H8 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımlı Değişkenine, etki eden Yönetim İnovasyonu Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Yenilikçiliği değişkenini ($\beta=,169^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H9 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Teknik Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Yönetim İnovasyonu Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Teknik Performansı değişkenini ($\beta=,188^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H10 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımlı Değişkenine, etki eden Teknolojik İnovasyon Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Yenilikçiliği değişkenini ($\beta=,263^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H11 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Teknik Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Teknolojik İnovasyon Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Teknik Performansı değişkenini ($\beta=,192^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H12 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Teknik Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Teknik Performansı değişkenini ($\beta=,158^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H13 hipotezi desteklenmektedir.**

Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Teknik Performansı Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Firma Ürün Yenilikçiliği değişkenini ($\beta=,158^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H14 hipotezi desteklenmektedir.**

Pazar Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Pazar Performansı değişkenini ($\beta=,556^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H15 hipotezi desteklenmektedir.**

Finans Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Yenilikçiliği Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Finans Performansı değişkenini ($\beta=,864^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H16 hipotezi desteklenmektedir.**

Pazar Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Teknik Performansı Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Pazar Performansı değişkenini ($\beta=,235^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H17 hipotezi desteklenmektedir.**

Finans Performansı Bağımlı Değişkenine, etki eden Firma Ürün Teknik Performansı Bağımsız değişkeni ile ilişkisi açısından regresyon analizi sonucuna göre, Finans Performansı değişkenini ($\beta=,142^{***}$; $p<0.001$) etkilemekte ve **H18 hipotezi desteklenmektedir.**

Organize sanayi bölgelerinde bulunan firmalar, modern liderlik tarzlarıyla yönetildiklerinde özellikle dönüştürücü ve etkileşimsel liderlik özelliğine sahip yönetim tarzının olduğu kurumlarda, çalışanlarla doğru iletişim kurulduğunda ve kurulan bu iletişimle birlikte çalışanların göstermiş oldukları performans hem kurumların belirlemiş oldukları rekabet stratejilerine hemde firmanın performansına olumlu yönde etki ettiği gerçeğini göstermektedir. Aynı zamanda ürün inovasyonu, yönetim inovasyonu ve teknolojik inovasyon alanında başarılı olan kurumlar, firmanın ürün yenilikçiliği ve firma ürün teknik performansına olumlu yönde etki etmekte ve firma performansı hem pazar açısından hemde finans açısından rekabet edebilir güce sahip olabilmektedir. İnovasyon kavramları ülkemiz açısından oldukça geniş bir alana sahip olmakla birlikte yapmış olduğumuz çalışmanın gelecekte yapılacak yeni çalışmalara temel olacağına inanmaktayız.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumların yönetim kademesinde bulunan üst düzey yöneticilerin liderlik rollerinin inovasyon açısından önemli bir etkisinin olduğunu ve inovasyon çalışmalarının başarılı bir süreç yönetiminden geçtikten sonra ürün inovasyonuna ve ürün teknik performansına olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Ürün inovasyonuna ve ürün teknik performansı arasındaki ilişkilerin karşılıklı olarak hipotezlerin desteklenmesi, firmanın ürün inovasyonundaki başarısı, ürünün teknik performansında olumlu yönde etki etmekte ve bununla birlikte ürünün teknik performansı, firma ürün inovasyonuna olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Hızla değişen teknolojinin yoğun olduğu sektörlerde özellikle, ürün inovasyonunda başarılı olduğu sanılan ürünlerin teknik açıdan yaşanan sorunlardan dolayı piyasadan toplatıldığı ve tüketiciler üzerinde negatif yönde bir algının oluşmasına sebep olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca firma ürün teknik performansı çok iyi olsada ürün inovasyonunun tam olarak gerçekleşmemesi ürünlerin pazarda istenilen satış rakamlarına ulaşmadan kurumun ürün ve hatta firma performansı açısından zarar ettiğide görülmektedir.

Ancak ürün inovasyonu ve ürün teknik performansının başarılı olduğu kurumlarda firma performansında olumlu yönde olduğu görülmektedir. Üretim sektöründe bulunan firmalar yoğun rekabet ortamında yaşanan yarış karşısında stratejik ve doğru kararlarla inovasyon sürecini iyi yönettikleri takdirde başarılı olmaktadır.

Araştırmada, örneklem kitlesini oluşturan organize sanayi bölgelerinde bulunan kurumların yönetim kademesindeki üst yöneticilerin liderlik rollerinin, yenilik ve üretim setörüne uyumlu olması, kendilerini sürekli geliştiren, dünyayı takip eden, en az yüksek lisans seviyesinde eğitimlerinin olması, vizyonları, bakış açılarıyla kurumun inovasyon konusundaki ve firma performansındaki başarısına olumlu yönde etki etmektedir.

Sektörde yaşanan örneklerle bakıldığında, blackberry firmasının ürün teknik performansı açısından göstermiş olduğu başarı ürün inovasyonu konusunda rakiplerin gerisinde kalmasından dolayı pazardaki payını yavaş yavaş kaybederek sektörden çekilmek zorunda kalmıştır. Bu araştırmada göstermektedirki kurumların inovasyon ve performansda başarılı olması aynı zamanda üst yönetimde bulunan yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli bir rolü olduğu gerçeğidir. Doğru liderlik rolleriyle yönetilen kurumlar vizyoner bakış açısıyla, inovasyon alanında doğru kararlar verebilmekte ve alınan doğru kararlarla birlikte firmanın performansı rekabet açısından yarışabilir bir konuma gelmektedir. Unutulmamalıdırki, her liderlik rolü inovasyon kavramıyla örtüşmemekte ve yanlış yönetim tarzı, yapılmak istenen yeniliklerin yanlış yapılmasına yada yanlış kararlar verilmesine sebep olmaktadır.

Marmara Bölgesi'nde belirlenen organize sanayi bölgelerinde yapılan çalışma belirli organize sanayi bölgelerini kapsamakla birlikte, çalışmaya katılan firmaların hem yönetim tarzları hemde yenilik kavramları açısından doğru uygulamalar içinde oldukları görülmektedir.

7. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Liderlik, inovasyon, ürün performansı ve firma performansı araştırmaları açısından, Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke konumunda olması, verdiği dinamizmle birlikte, özellikle stratejik açıdan ve rekabet koşulları açısından, hem gelişmekte olan kalkınma bölgeleriyle hemde hala atıl konumda bulunan organize sanayi bölgelerinin kapsamlı olarak araştırılması, incelenmesi ve gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla, bölgelerarası karşılaştırmalı araştırmaların ve analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların gelişmekte olan ve atıl durumda bulunan organize sanayi bölgelerinde yapacakları çalışmaları yeni değişkenlerle destekleyerek, yeni ve geliştirilebilir çalışmalara alt yapı sağlamaları mümkündür.

Gelecek çalışmalar açısından yapılması gereken bir diğer önemli araştırma; gelişmiş ülkelerdeki organize sanayi bölgelerinde yapılan yatırımlarla, ülkemizdeki organize sanayi bölgelerinde yapılan yatırımlar, çalışmalar, ar-ge ve teknoloji boyutlarının karşılaştırmalı analizlerle; liderlik, inovasyon, çalışanlar ve kültürel açıdan farklılıkların ortaya çıkarılması olacaktır. Özellikle ülkelerin gelişmişlik seviyesi ile birlikte hem kültürel hemde ekonomik faktörler ve bilgi birikimi açısından etkilerinin incelenmesi, yeni araştırmalara önemli analizler ve sonuçlar vermesi mümkündür.

Ayrıca üniversite-teknopark-sanayi işbirliği üçgeninde gelişmiş ülkelerde gerçekleşen örnekleriyle, ülkemizde gerçekleşen örnekleri arasında yaratılan katma değer ve marka değerinin oluşturulması konusunda yapılan yatırımların dikkate alınarak, inovasyon kültürünün ve anlayışının araştırılması, kurumların daha yenilikçi bir yaklaşımla, yönetici portföyünde gerçekleşen stratejik kararların analiz edilmesi ve sonuçlarının karşılaştırılması, hem üretim hemde hizmet sektöründe bulunan kurumların, özellikle mavi yakalılar üzerinde yapılacak yeni araştırmalarla bu alanda destekleyici araştırmaların yapılması gerekmektedir.

8. YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap veremeyen kurumların sektörde tutunamadığı ve yapılan yatırımların atıl kaldığı görülmektedir. Özellikle milyar dolarların harcandığı birçok sektörde yöneticiler sahip oldukları liderlik rollerinin, kurumlarının performansına olumlu yönde etki edecek düzeyde yeniliğe ve ar-ge'ye yatırım yapma düşüncesinde olmaları gerekmektedir. Sadece kar amaçlı bir bakış açısıyla kurumların sürdürülebilirliği mümkün olamamaktadır. Sektörde lider durumda olduğunu sanan kurumların pazarda silinip gittiği gerçeğini unutmamak gerekir. Yöneticiler sürekli olarak dünyayı tam anlamıyla keşfetmeleri gerekmekte ve bulundukları sektöre göre dünyada diğer ülkelerde neler olduğunu takip ederek sürekli en iyi ürün ve hizmet kalitesini araştırmaları ve uygulamaları önem arz etmektedir.

Dünyada artık teknolojik alt yapı ve iletişim, sınırları ortadan kaldırarak yeni yatırım alanlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İnovasyonda ve ürün performansında sağlanacak olumlu geri dönüşlerin, firma performansının rekabet ortamında olumlu yönde olması sağlanabilmektedir. Ancak dünyada meydana gelen gelişmeler neticesinde, yöneticilerin kurumlarındaki değişimlerinde öncü olmaları gerekmektedir. Yani değişimi sağlayacak ve kurumlarının rekabet edebilir güce sahip olmasını sağlayacak yöneticilik ve liderlik vasıflarını taşımaları gerekmektedir..

Araştırmada elde edilen en önemli sonuçlardan biride, Marmara bölgesindeki organize sanayi bölgelerinin bulundukları konum itibarıyla, köklü ve iyi üniversitelerle işbirliklerine gitme imkanlarının olması, yöneticilerin yoğun rekabet ortamında olmalarının verdiği dinamizmle birlikte gelişime açık olmaları ve eğitilmiş olmaları, yenilik, ürün ve firma performansı açısından olumlu sonuçlar elde edilmesinde önemli etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler kendilerini geliştirebilmeleri konusunda üniversitelerin sundukları imkanlardan yararlanmaları ve bu imkanları çalışanları içinde sunmaları gerekmektedir.

Yöneticiler her ne kadar liderlik rolleri ile aldıkları kararlarla stratejik açıdan ve vizyoner bakış açısıyla, kurumlarının izledikleri yolları çizselerde, unutulmamalıdır ki alınan bu kararları uygulayanlarda çalışanlardır.

Alınan kararların verimli ve en iyi yöntemlerle istenilen sonucun elde edilebilmesi adına, uygulama aşamalarında çalışanlarında hem inovasyona hemde ürün geliştirme aşamalarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu durumun sağlanmasında, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarıyla yönlendirebilmeleri ve inovasyona adepte edebilmeleri içinde, sürekli ve düzenli olarak eğitim imkânlarını sunmaları önem arz etmektedir. Sadece yöneticilerin liderlik vasıflarının iyi olduğu ama çalışanların ve şartların iyi olmadığı durumlarda başarı olmamakla birlikte, sadece çalışanların ve şartların iyi olduğu ama yöneticilerin liderlik vasıflarının iyi olmadığı durumlarda da başarı olmamaktadır. Kurum içi yönetici-çalışan ilişkisi ve iletişim uyumu olmadan başarısında olması mümkün değildir.

SONUÇ

İletişim ve teknolojik imkânların gelişmesiyle küreselleşen dünyada artık sınırların ortadan kalkmaya başlamasının etkisiyle kurumlar için en önemli stratejik konu haline gelen “bilgi ve inovasyonun”, kurumların süreklilik ve büyümesi açısından ve refah seviyesinin ülke bazında yükselmesinin sağlanmasında önemli rolü bulunmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde avantaj elde edebilmesi kurumların pazara hakim olabilmesi açısından önem arz etmektedir ve bunun içinde kurumların inovasyonu öncelik haline getirmeyi bir felsefe olarak düşünmeleri, sürekli yeni ürün ve hizmetlerle tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını iyi analiz edip cevap vermeleri gerekmektedir.

İnovasyon kavramını açıkladığımızda dikkati çeken en önemli kısım, örgütsel anlamda en alttan en üst yönetime kadar süreç yönetimiyle gerçekleştirilen ürün ve hizmet karması içinde ticarileşmenin sağlanarak pazarda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. İktisadi anlamda inovasyon kavramı kurumların büyümelerini, verimliliklerini ve rekabete bakış açılarını ele almaktadır. J. Schumpeter iktisadi anlamda teknolojik yenilik kavramını inceleyerek tanımlama yapmıştır: kurumların iktisadi açıdan gelişmeleri olarak değerlendirmektedir.

İnovasyon tanımına teorik açıdan ve uygulama yeri bakımından çok dikkat edilmesi gerekmektedir. İnovasyon; ürün ve hizmetle ilgili olarak bir fikrin başlangıç aşamasından uygulamanın sonuna kadarki süreçte ar-ge’yi kapsayan bir üretim süreci olarak tanımlanmaktadır.

Kurumların yeniliği gerçekleştirebilmeleri için öncelikle işletme’nin amaçlarını iyi benimsemeleri gerekmektedir. Maalesef ülkemizde kurumsallık ilkesi tam anlamıyla yerine getirilmediğinden dolayı %90 oranında aile işletmeleri bulunmaktadır. Kurumsallık; işletmelerin veya kurumların bireylerden bağımsız olarak yönetilebilmesidir. Dolayısıyla kurumlar bireylerden bağımsız olarak amaçlarını yani karlılık, süreklilik ve sosyal sorumluluk ilkelerini gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. İnovasyon kavramında süreklilik ilkesi gereği kurumların elde ettikleri karlar; ar-ge ve teknolojiye yatırım olarak, geri dönüşümü sağlayan bir döngü mekanizması içinde olmalıdır. Bunun içinde ülkemizde hala çok

geride olduğumuz üniversite (teori) – sanayi (uygulama) işbirliklerinin ülke ekonomisine katkıda bulunacak ve ülke ekonomisinin lokomotifi olacak seviyeye erişmesi gerekmektedir.

Ankete katılan firmaların çalışanları (beyaz yakalılar); üst yönetimin yani firmada aktif olarak görev yapmakta olan firma sahiplerini, liderlik rolleri açısından değerlendirdiklerinde, ürün inovasyonu, yönetim inovasyonu ve teknolojik inovasyona olumlu yönde etki ettikleri ortaya çıkmıştır. Budurum yöneticilerin sahip oldukları liderlik rolleri ile birlikte vizyoner bakış açıları da ortaya koymaktadır. Özellikle kurumların, üretim bazında sürekli yeniliği takip etmelerinin zorunluluğunda olmaları, sektörde rekabetin getirdiği şartlar doğrultusunda rakipleri ve dünyayı anı anına takip etmeleri gerektiğinin bilincinde olma sorumluluğu, kurumları yenilik açısından harekete geçirmektedir.

Firma performansı açısından, kurumların ürün inovasyonu ve ürün performansının olumlu yönde olmasını sağlamak için özellikle gerçekleştirmek istedikleri yenilik çalışmalarında, bulundukları bölgelerdeki tedarikçilerle değil de ulusal anlamda tedarikçilerle işbirliğine gitmeleri ve bazı firmaların yerel anlamda hammadde üretimi olmadığı için ithal etmek zorunda kalmaları, yerel ve/veya ulusal tedarikçilerle işbirliklerinin çok düşük seviyede kalması, ihracat açısından yeterli seviyeye ulaşamamasına engel teşkil etmektedir.

Kurumlar karlılık amaçlarını gerçekleştirebilmek için inovasyon faaliyetlerini ürün kalitesine önem vermek şartıyla, bulundukları sektörde pazar paylarını arttırmak ve yeni Pazar alanlarında rol almak amacıyla yürütmektedirler.

Kurumlar elde ettikleri karları, çok iyi planlama yaparak, sürdürülebilirliği sağlayacak yatırımları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü kurumlar elde ettikleri karları yeniliğe yatırım yaparak, rekabet ortamında ayakta kalabileceklerini hesap etmeleri gerekmektedir. İnovasyona yapılan yatırım ar-ge ve teknolojiye yapılan yatırım demektir. Ülkemizde kurumlar karlarını ar-ge faaliyetlerine aktarmaya tam olarak başlayabilmiş değildirler bunun da sebebi finansal kaynakları sadece belirli alanlara teknolojiye (makine yenilemeye) yeni yatırım alanları

gerçekleştirmeye, pazarlama-tanıtım vs. gibi faaliyetlere harcamayı tercih etmektedirler.

Küreselleşen ve sınırların ortadan kalktığı dünyada rekabet avantajını elde edebilmenin yolu hiç şüphesiz ar-ge faaliyetlerine yapılan yatırımlardan geçmektedir. Kurumlar vizyonları doğrultusunda geleceği keşfedebilmeleri adına ar-ge'ye yapılacak yatırımlarla ürün ve hizmetleriyle öncü kurum olabilmeleri gerekmektedir. Organize sanayi bölgelerinin avantajı, kurumların yaptıkları yatırımlara destek açısından önemi bulunmaktadır. Organize sanayi bölgeleri kurumların fiziki yatırımları açısından hazır bir altyapı, ulaşım vs gibi maliyet unsuru oluşturan gider kalemlerinden kurtarmaktadır. Kurumların bu avantajı ar-ge'ye yapacakları yatırımlarla rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri konusunda stratejik kararlar almaları gerekmektedir.

Kurumların karlarını, gider kalemlerini düşünerek, ar-ge'ye yatırıma dönüştürememeleri gerçeği ülkemizde yaşanmaktadır. Devletin ve kamu kurumlarının özellikle üniversitelerin teknopark-organize sanayi bölgeleri entegresinin geliştirilmesi ve işbirliklerinin arttırılarak; teşvikler, vergi muafiyetleri, indirimler gibi olanak ve imkânların tanınması gerekmekte ve daha çok yatırım imkânlarının sağlanmasının önünün açılması önem arz etmektedir.

Gelişmiş ülkelerin en büyük zenginliği, kurmuş oldukları organize sanayi bölgelerinden gelmekle birlikte, yatırımlarını ar-ge'ye, teknolojiye ve patente yaparak, dünyada marka değeri yüksek ve ülkelerin milli gelirine eşit seviyede kurumları ortaya çıkarmak olmuştur. Organize sanayi bölgeleri kurumların bir arada olma imkânını sağlamakla birlikte kurulan bölgelerdeki istihdam olanaklarını arttırmaktadır.

Çalışmada katkıda bulunan kurumların bulundukları organize sanayi bölgeleri incelediğinde, devlet ve kamu kurumları tarafından sağlanan teşviklerden kurumların yararlandığı ancak bu teşviklerde yaşanan bir takım bürokratik engellerle birlikte bu imkânlardan yararlanan kurumların, ar-ge harcamaları yerine yeni yatırım (işletme kapasitesi büyütme gibi) alanlarına aktardıkları gerçeğiyle karşılaşmıştır. Kapasite arttırma faaliyetleri yeni istihdam olanaklarını arttırmakla birlikte diğer yandan

vazgeçilen ar-ge harcamalarından dolayı yenilik sağlayacak yatırımlarda gerçekleşmemektedir. Kurumlar yararlandıkları teşvik imkânlarından dolayı her ne kadar karlılıklarını arttırmakla birlikte rekabet avantajı elde etselerde maalesef inovasyon alanında yatırım düşüncesinde olmamalarından dolayı bulundukları sektörde öncü olma, marka değeri yaratma, patent imkânlarından faydalanma düşüncesi gerçekleşmemektedir.

Marmara bölgesinin ve özellikle Kocaeli ilinin sanayi kenti olmasından kaynaklı olarak stratejik konumda olmaları ve organize sanayi bölgelerinin gelişmesi açısından potansiyeli olan bölge olmaları yatırım yapma bakımından önem düzeylerini arttırmaktadır. Özellikle, hem Marmara bölgesi hem Kocaeli-gebze bölgesi en çok organize sanayi bölgesine sahip bir konumdadır ve bu bölgeler ülke ekonomisinin lokomotifi durumundadır. Bölgede en önemli organize sanayi bölgelerinden biri “gebze organize sanayi bölgesi” ve “gebze organize sanayi bölgesi teknoparkı”dır. Bu bölgelerin kurulmasındaki amaç; ar-ge ve bilgi teknolojilerinin birarada kullanılarak üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması ve kurumların bu imkânlar sayesinde uluslararası alanda rekabet edebilir ürün ve ürünlerle ihracata yönelik yapının oluşturulmasıdır.

Ülkemizde bulunan diğer organize sanayi bölgelerinin incelenmesi durumunda Marmara bölgesindeki organize sanayi bölgelerinden geride kaldığı görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri Marmara bölgesi haricindeki diğer bölgelerde kurulan organize sanayi bölgelerinde bulunan kurumların kar odaklı bir anlayış içinde olmaları ve elde ettikleri karı kendilerine geliştirmeye ve inovasyon yatırımlarına yapmamalarıyla birlikte üniversite-sanayi-teknopark anlayışının maalesef çok geride kalmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu geri kalışın arkasında yatan önemli bir nedende yöneticilerin vizyonları ve özellikle liderlik rollerinden kaynaklanmaktadır. Risk almaktan ziyade ve vizyon sahibi olmaktansa sadece elde ettikleri karlara odaklanarak, uluslararası alanda rekabet edebilecek yatırımları gerçekleştirmemektedirler.

Başarısızlıkla sonuçlanan organize sanayi bölgelerinde yaşanan sorunlara bakıldığında; organize sanayi bölgelerinin kuruldukları alanların kaynaklara olan

uzaklıkları, ulaşım ve alt yapı açısından oldukça zayıf yerlerde olmaları, yeterli analiz ve fizibilite çalışmalarının yapılmadan organize sanayi bölgelerinin kurulması başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmuştur.

Özetle, organize sanayi bölgelerinin gerçek anlamda doğru bölgelerde, doğru analizlerle, gerekli alt yapının sağlanmasıyla kurulması, organize sanayi bölgelerinin kurulmasının ardından bu bölgelerde yer alacak kurumların ve kurum yöneticilerinin, yeniliğe ve ar-ge'ye bakış açılarının uluslararası arenada rekabet edebilir düzeyde olması gerektiği, üniversite-teknopark-sanayi iş birliğinde yöneticilerin öncü rol oynaması gerektiği, yöneticilerin liderlik rollerinin kurumlarının üretim ve ürün çeşitliliğindeki yeniliğe ve performansa etki ettiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Firma performansı, inovasyon yönetimi ve liderlik bağlantısı kuran çalışmalarda, Araştırmacılar liderlik açısından lider-üye ilişkisi içinde örgütsel süreçlerin nasıl oluştuğunu ve örgütsel performansı nasıl etkilediğini keşfetmişlerdir. Örgütsel değişime bağlı çalışanların aktif olarak yenilik sürecine katılımı, liderlik tarzları ve grup üyeleri arasındaki bağlılık algılamaları çerçevesinde ele almışlardır. Firma performansı düşüncesinin kurum içi olumlu tutumları ifade ettiğinden ve inovasyonun firma performansı, yeni ürün geliştirme, yeniliğin yönetimi olumlu olarak tetiklemesinden dolayı, Liderlik tarzlarından Dönüştürücü ve Etkileşimsel liderliğin, organizasyonlarda çalışanların davranışını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adams, R.,
J. Bessant., R. Phelps: “Innovation management measurement: A review”.
International Journal of Management Reviews, Vol. 8,
2006, pp. 21–47.
- Adner, R., Helfat, C.E.: “Corporate Effects and Dynamic Managerial
Capabilities”, Strategic Management Journal, Vol. 24,
No. 10, 2003, pp. 1011–1025.
- Ali Şahin.,
Handan Temize: “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetisel Yapılar
Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde
Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, S.Ü. Maliye
Dergisi, Sayı:153, 2007, s. 179.
- Ali Şahin.,
Handan Temizel: “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetisel Yapılar
Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde
Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, S.Ü. Maliye
Dergisi, Sayı:153, 2007, s. 184.
- Arıcıoğlu, A.M.: Batı ve Japon İşletme Yönetimi, İstanbul: İz Yayıncılık,
2000, s.69.
- Arslandaş, Cem Cüneyt: “Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye
Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 1, 2007, s.262.
- Aslan, Ş.: “Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik”,
Ankara: Nobel Yayınevi, 2009, s.111.

- Atuahene-Gima, K., Ko, A.: “An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp.54–74.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., De Luca, L.M.: “The contingent value of market strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 2006, pp. 359–372.
- Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G.: “Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 2000, pp. 909–924.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., Jung, D.I.: “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership”, *J. Occup. Org. Psychol.* Vol. 72, No. 4, 1999, pp. 441–462.
- Barczak, G., Griffin, A., Kahn, K. B.: “Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, No. 1, 2009, pp. 3-23.
- Bass, B.M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press, 1985, pp. 12-16.
- Bass, B.M.: “Leadership and Performance Beyond Expectations”, Free Press, New York. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y., 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J. Appl. Psychol.* Vol. 88, No. 2, 1985, p.207.

- Bass, B. M., Avolio, B. J.: “Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Becattini, G.: “Giacomo Becattini’s Prize Lecture: Small Business and Entrepreneurship in the Thought of Alfred Marshall: On their Empirical Basis and General Meaning” [Giacomo Becattini’nin Ödüllü Konferansı: Alfred Marshall’ın Düşüncesinde Küçük İşletme ve Girişimcilik: Ampirik Temeli ve Genel Anlamı]. Global Award for Entrepreneurship Research, 2002.
- Becattini, G.: Industrial Districts - A New Approach to Industrial Change [Endüstriyel Bölgeler - Endüstriyel Değişime Yeni Bir Yaklaşım]. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing, 2004.
- Belussi, F., Caldari, K.: “At the origin of the Industrial District: Alfred Marshall and the Cambridge School” [Endüstriyel Bölgenin Kökeni: Alfred Marshall ve Cambridge Okulu]. Cambridge Journal of Economics, 33, Oxford University Press, 2009, pp. 335–355.
- Bennet, D., Bennet, A.: “Engaging tacit knowledge in support of organizational learning”, Vine, Vol. 38, No. 1, 2008, pp.72–94.
- Bennis, W.: Bir Lider Olabilmek, (Çev. Utku Teksöz), İkinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.2.
- Berber, Aykut: “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Sayı 36, İstanbul, Mayıs 2000, s.34.

- Bi, K. X., Sun, D. H., Zheng, R. F., Li, B. Z.: "The construction of synergetic development system of product innovation and process innovation in manufacturing enterprises", In Proceedings of the 13th international conference on management science and engineering (ICMSE), 2006, pp. 628–636.
- Bibek Prasad Mishra., R. Srinivasan: "A framework for technology innovation", Journal of Advances in Management Research, Vol. 2, No. 1, 2005, pp.61-69.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J.: "Management innovation", Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4, 2008, pp. 825-845.
- Birkinshaw, J., Mol, M.: "How management innovation happens", MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 4, 2006, pp. 81-88.
- Bozlağan, Recep: Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.45.
- Brossoit, Kimberly, Bishop: "Understanding Employee Empowerment in The Workplace: Exploring The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Perceptions of Empowerment", Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty of Psychology of Claremont Graduate University, Claremont, California 2000, pp.18-19.
- Brouwer, E., Kleinknecht, A.: "Innovative output, and a firm's propensity to patent: An exploration of CIS micro data", Research Policy, Vol. 28, No. 6, 1999, pp. 615–624.

- Brown, S., Fai, F.: “Strategic resonance between technological and organizational capabilities in the innovation process within firms”, *Technovation*, Vol. 26, No. 1, 2006, pp. 60–75.
- Budak, G.: *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları, 2009, s.398.
- Burns, T., Stalker, G.M.: “The Management of Innovation”, Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Cacioppe, R.L.,Albrecht, S.L.: “Using 3600 Feedback and Integral Model to Develop Leadership and Management Skills”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 8, 2000, p.396.
- Calantone,R.J., Cavusgil, S.T., Schmidt, J.B., Shin, G. C.: “Internationalization and the Dynamics of Product Adaptation: An Empirical Investigation”, *Journal of Product InnovationManagement*, Vol.21, 2004, pp. 184–98.
- Caroli, E., Van Reenen, J.: “Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116, No. 4, 2001, pp.1149–1192.
- Cecil, J.: “Principles of Servant Leadership can Address Today’s Workplace Challenges”, *Night Ridder Tribune News Service*, Washington, 2004, p.1.
- Cerne, M., Jaklic, M., Skerlavaj, M.: “Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective”, *Leadership*, Vol. 9, No. 1, 2013, pp. 63–85.

- Chen, Y. S., Lai, S. B., Wen, C. T.: “The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 4, 2006, pp. 331–339.
- Chiou, T. Y., Chan, H. K., Lettice, F., Chung, S. H.: “The influence of greening the suppliers and green innovation on environmental performance and competitive advantage in Taiwan”, *Transportation Research Part E*, Vol. 47, No. 6, 2011, pp. 822–836.
- Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K. B., Sim, J. J.: “Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM?”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, No. 3, 2011, pp. 410–431.
- Chuang, L. M.: “An empirical study of the construction of measuring model for organizational innovation in Taiwanese high-tech enterprises”, *The Journal of American Academy of Business*, Vol.9, No. 2, 2005, pp.299–304.
- Cindea, I.: “Complex systems-new conceptual tools for international relations”, *Perspectives*, Vol. 14, No. 1, 2006, pp. 46–70.
- Clawson, James G.: *Leadership Theories*, University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, 1989, p.20.
- Cooper, A.C., Folta, T.B., Woo, C.Y.: “Entrepreneurial information search”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, No. 2, 1995, pp. 107–120.
- Cooper, J. R.: “A multidimensional approach to the adoption of innovation”, *Management Decision*, Vol. 36, No. 8, 1998, pp. 493–502.

- Crossan, M. M.,
Apaydin, M.: “A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, 2010, pp.1154-1191.
- Daft, R. L.: “A dual-core model of organizational innovation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 2, 1978, pp. 193-210.
- Damanpour, F.: “The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors”, *Journal of Management*, Vol. 13, No. 4, 1987, pp. 675-688.
- Damanpour, F.: “Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models”, *Management Science*, Vol. 42, No. 5, 1996, pp. 693-716.
- Damanpour, F.,
Aravind, D.: “Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents”, *Management and Organization Review*, Vol. 8, No. 2, 2011, pp.423-454.
- Damanpour, F.,
Gopalakrishnan, S.: “The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, 2001, pp. 45-65.
- Damanpour, F.,
Walker, R. M.,
Avellaneda, C. N.: “Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4, 2009, pp. 650-675.

- Damanpour, F.: “Organizational size and innovation”, *Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, 1992, pp.375–402.
- Damanpour, F.,
Gopalakrishnan, S.: “The dynamics of the product and process innovations in organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, 2001, pp.45–65.
- Davison, A. C.,
D. V. Hinkley.: *Bootstrap Methods and their Application*, Cambridge University Press, 2006.
- Dodgson, M.,
Rothwell, R. (Eds.): “The handbook of industrial innovation”, Aldershot, Cheltenham: Edward Elgar. 1994.
- Eraslan, Levent.: “Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik”, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, Erzincan, 2004, s.5.
- Erdoğan, İlhan: *İşletmelerde Davranış, MİAD - Malatyalı İşadamları Derneği*, 7. Baskı, İstanbul, 2007, ss. 488-489.
- Eoyang, H.G.: “Patterns of performance: HSD and HPT”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 20, No. 2, 2007, pp.43–59.
- Feyerherm, A.E.
Rice, C.L.: “Emotional Intelligence and Team Performance, The Good, The Bad and The Ugly”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 10, No. 4, 2002, p.347.
- Fujita, M., Krugman, P.,
Venables, A.J.: “The Spatial Economy Cities, Regions, and International Trade [Alansal Ekonomi Şehirler, Bölgeler ve Uluslararası Ticaret]”, London UK: The MIT Press, 1999, p.18.

- Galbreath, Jeremy.: "Does Primary Stakeholder Management Positively Affect The Bottom Line?", *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, 2006, pp. 1106-1121.
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 18.
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 22.
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 31
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 32.
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 34.
- Gary, Yulk: "Leadership In Organizations", Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2013, p. 35.
- Ghoshal, S.,
Bartlett, C. A.: "Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 91-112.
- Gibson, C. B.,
Birkinshaw, J.: "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2004, pp. 209-226.

- Goleman, D.: Sosyal Zeka, İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi, (Çev: Osman Çetin Deniztekin), Birinci Basım, İstanbul: Varlık Yayınları, 2007.
- Gopal, A., Gosain, S.: “The role of organizational controls and boundary spanning in software development outsourcing: implications for project performance”, Information Systems Research, Vol. 21, No. 4, 2010, pp.960-982.
- Graber, D.R.: “How to Manage a Global Product Development Process?”, Industrial Marketing Management, Vol. 25, No. 6, 1996, pp. 483–489.
- Green, K., Morton, B., New, S.: “Green purchasing and supply policies: Do they improve companies’ environmental performance?”, Supply Chain Management, Vol. 3, No. 2, 1998, pp.89–95.
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Hirst, G.: “Transformational leadership and R&D workers’ multiple commitments: do justice and span of control matter?”, J. Bus. Res. Vol. 66, No. 11, 2013, pp.2269–2278.
- Gül, H.: “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.3; ASLAN, Ş. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik, Ankara, Nobel Yayınevi, 2009, s.108.
- Hamel, G.: “The why, what and how of management innovation”, Harvard Business Review, Vol. 84, No. 2, 2006, pp.72-84.
- Hammer, M., Champy, J.: “Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution”, New York: Harper Business, 1993.

- Hannah, S.T.,
Lester, P.B.: “A multilevel approach to building and leading learning organizations”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 1, 2009, pp.34–48.
- Hawes, C.L.: “Dialogics, posthumanist theory, and self-organizing systems”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, No. 1, 1999, pp.146–154.
- Hecker, A.,
Ganter, A.: “The influence of product market competition on technological and management innovation: firm-level evidence from a large scale survey”, *European Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2013, pp.17-33.
- Henard, D.H.,
Szymanski, D.M.: “Why Some New Products are More Successful than Others”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 3, 2001, pp. 362–375.
- Hersey, P.,
Blanchard, K.H.,
Johnson, D.E.: “Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource”, 7th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1996, p.101.
- Hitt, M.A., Middlemist,
R.D., Mathis, R.L.: “Effective Management”, Minnesota: West Publishing Company, 1979, p.263.
- Hoang, D. H., Igel, B.,
Laosirihongthong, T.: “The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 9, 2006, pp.1092–1117.
- Hollen, R. M. A., Van
Den Bosch, F. A. J.,
Volberda, H. W.: “The role of management innovation in enabling technological process innovation: an interorganizational perspective”, *European Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2013, pp.35-50.

- Homburg, C.,
Pflesser, C.:
“A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 2000, pp. 449-462.
- Houghton, S. M.,
Smith, A. D.,
Hood, J. N.:
“The influence of social capital on strategic choice: an examination of the effects of external and internal network relationships on strategic complexity”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 12, 2009, pp.1255-1261.
- Humphrey, H.R.,
Pollack, M.J.,
Hawver, T.:
“Leading with emotional labor”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No. 2, 2008, pp.151–168.
- Hurley, R. F.,
Hult, T. M.:
“Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998, pp. 42-54.
- Isaksson, R.,
Johansson, P.,
Fischer, K.:
“Detecting supply chain innovation potential for sustainable development”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 3, 2010, pp.425–442.
- İlhami, Fındıkçı:
İlhami Fındıkçı, “Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s. 22.
- İlhami, Fındıkçı:
“Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik”, Alfa Yayınları, İstanbul, 2009, s. 25.
- Jassawalla, A. R.,
Sashittal, H. C.:
“Cultures that support product-innovation processes”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, 2002, pp. 42-54.

- Jiao, J., Ma, Q.,
Tseng, M. M.: “Towards high value-added products and services: Mass customization and beyond”, *Technovation*, Vol. 23, No. 10, 2003, pp.809–821.
- Jung, D.I., Chow, C.,
Wu, A.: “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings”, *Leadersh. Q.* Vol. 14, No. 4, 2003, pp.525–544.
- Kark, R., Shamir, B.,
Chen, G.: “The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency”, *J. Appl. Psychol.* Vol. 88, No. 2, 2003, pp. 246–255.
- Kim, C.,
Mauborgne, R.: “Value innovation: the strategic logic of high growth”, *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1, 1997, pp. 102–112.
- Kimberly, J. R.,
Evanisko, M. J.: “Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 1981, pp.689-713.
- Kimberly, J. R.: “Managerial innovation”. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 1981, pp.84–104.
- Klassen, R. D.,
Whybank, D. C.: “The impact of environmental Technologies on manufacturing performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, 1999, pp.599–615.

- Kleinschmidt, E.J.,
De Brentani, U.,
Salomo, S.:
Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No. 5, 2007, pp. 419–441.
- Kline, R. B.:
“Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)”, New York: Guilford, 2005.
- Knight, G.:
“Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization”, *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 12–32.
- Kotter, P. John:
Liderlik, Harvard Business Review/MESS Yayınları, 1999, pp.46-47.
- Krauzs, R.:
“Power and Leadership in Organizations”, *Transactional Analysis Journal*, 1986, p.16; Akt; Arıkan, S. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 2, 2003, s.2.
- Krishnan, V.R.:
“Impact of transformational leadership on followers’ influence strategies”, *Leadersh. Org. Dev. J.* Vol. 25, No. 1, 2004, pp.58–72.
- Kurtz, C.F.,
Snowden, D.:
“The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated World”, *IBM Systems Journal*, Vol. 42, No. 3, 2003, pp.462–483.
- Latour, B.:
“Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts”, In: Bijker, W.E. and Law, J. (eds), *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. Cambridge: MIT Press. 1992, pp. 225–258.

- Latta, M.M.,
Kim, J.-H.: “Narrative inquiry invites professional development: educators claim the creative space of praxis”, *The Journal of Educational Research*, Vol. 103, No. 2, 2010, pp.137–149.
- Lau, C. M.,
Ngo, H. Y.: “The HR system, organizational culture, and product innovation”, *International Business Review*, Vol. 13, No. 6, 2004, pp. 685-703.
- Lau, C. M.: “Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 12, 2011, pp.1344-1351.
- Lau, A. K.,
Tang, E.,
Yam, R.: “Effects of supplier and customer integration on product innovation and performance: empirical evidence in Hong Kong manufacturers”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, No. 5, 2010, pp. 761–777.
- Levent, Eraslan: “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162, 2004, s.14.
- Levent, Eraslan: “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 162, 2004, s.18.
- Li, N.,
Chiaburu, D.S.,
Kirkman, B.L.,
Xie, Z.: “Spotlight on the followers: an examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates’ citizenship and taking charge”, *Pers. Psychol.* Vol. 66, No. 1, 2013, pp.225–260.

- Lin, T. C.,
Hsu, J. S. C.,
Cheng, K. T.,
Wu, S.:
“Understanding the role of behavioural integration in ISD teams: an extension of transactive memory systems concept”, *Information Systems Journal*, Vol. 22, No. 3, 2012, pp.211-234.
- Lubatkin, M. H.,
Simsek, Z.,
Ling, Y. L.,
Veiga, J. F.:
“Ambidexterity and performance in small to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration”, *Journal of Management*, Vol. 32, 2006, pp. 646-672.
- Mann, D.:
“Manufacturing technology evolution trends”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, No. 2, 2002, pp.86–90.
- Mann, F.C.:
“Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization”, in Dublin, R., Homans, G.C., Mann, F.C., Miller, M.C., *Leadership and Productivity*, San Francisco, Calif.:Chandler Publishing Company, 1965, pp. 68-103.
- March, J. G.:
“Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 71-87.
- Marshall, A.:
“Principles of Economics [Ekonominin Temelleri] (8th edition)”, London: Macmillan, 1964, pp. 222-225.
- Marşap, A.:
“Yaratıcı Liderlik”, Ankara: Öncü Limited, 1999, s.221; ASLAN, 2009a, s.221.
- Maurer, March.,
Sybille, Sachs.:
“Implementing the Stakeholder View, Learning Process for a Changed Stakeholder Orientation”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 17, 2005, p. 93.

- McDougall, P.P.,
Oviatt, B.M.: “International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, 2000, pp. 902–910.
- Miron, E., Erez, M.,
Naveh, E.: “Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 175–199.
- Mol, M. J.,
Birkinshaw, J.: “The sources of management innovation: when firms introduce new management practices”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 12, 2009, pp. 1269–1280.
- Mondy, R.W.,
Premeaux, S.R.: “Concept, Practices, and Skills”, Seventh Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995.
- Muhammed, Turhan: “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi”, 2007, s. 34.
- Nakata, C., Zhu, Z.,
Izberk-Bilgin, E.: “Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 5, 2011, pp. 700–716.
- Nunnally, J. C.: *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1978.
- OECD/Eurostat: “Guidelines for collecting and interpreting innovation data”, Available at http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF Accessed 02.01.14, 2005.

- Olavarrieta, S.,
Friedmann, R.: “Market orientation, knowledge related resources and firm performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 61, 2008, pp. 623-630.
- Orfila-Sintes, F.,
Mattsson, J.: “Innovation behavior in the hotel industry”, *Omega*, Vol. 37, No. 2, 2009, pp.380-394.
- Paksoy, Mahmut: *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 282, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s.197.*
- Pavlovich, K.: “A fractal approach to sustainable networks”, *Emergence: Complexity and Organization*, Vol. 11, No. 3, 2009, pp.49–61.
- Porter, M.E.: “Changing Patterns of International Competition”, *California Management Review*, Vol. 28, 1986, pp. 9–40.
- Porter, M. E.: Van Der Linde, C. “Green and competitive”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 5, 1995, pp.120–134.
- Prajogo, D. I.,
Sohal, A. S.: “The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 8, 2003, pp.901–918.
- Raisch, S.,
Birkinshaw, J.: “Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators”, *Journal of Management*, Vol. 34, 2008, pp. 375-409.

- Reichers, A.E.Í.,
Wanous, J.P.,
Austin, J.T.: “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 1, 1997, p.50.
- Robbins, S.P.: “Essential of Organizational Behavior”, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997, p.141.
- Roberts, E. B.: “Managing invention and innovation” Research-Technology Management, Vol. 50, No 1, 2007, pp.35–54.
- Rogers, D.,
Tibben-Lembke, R.: Tibben-Lembke, R. “Life after death: Reverse logistics and the product life cycle”, Internat, 2002.
- Rosenbusch, N.,
Brinckmann, J.,
Bausch, A.: “Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs”, Journal of Business Venturing, Vol. 26, No. 4, 2011, pp. 441–457.
- Ruey-Gwo Chung,,
Chieh-Ling, Lo: “The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Performance in Non-Profit Organizations”, Using Social Welfare Charity Foundations as an Example”, Journal of American Academy of Business, Vol. 12, No. 1, Cambridge, 2007, p.83.
- Salman, N., Saives, A. L.: “Indirect networks: An intangible resource for biotechnology innovation”, R&D Management, Vol. 35, No. 2, 2005, pp.203–215.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K., Santora, J.C.: “Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture”, J. Leadersh.Org. Stud. Vol. 15, No. 2, 2008, pp.145–158.

- Schimmoeller, Leon, J.: “An Emprical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture and Leadership Styles”, The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctora Project of Business Administration, Florida, 2006, p.36.
- Scott, S.G., Bruce, R.A.: “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”, Acad. Manag. J. Vol. 37, No. 3, 1994, pp.580–607.
- Selen, Doğan: “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007, s. 30.
- Selen, Doğan: “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007, s. 55.
- Selen, Doğan: “Vizyona Dayalı Liderlik”, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2007, s. 56.
- Sheu., Lo.: “A new conceptual framework integrating environment into corporate performance evaluation”, Sustainable Development, Vol. 13, No. 2, 2005, p.79.
- Shrivastava, P.: “Environmental technologies and competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1, 1995, pp.183–200.
- Shu, S.T., Wong, V., Lee, N.: “The effects of external linkages on new product innovativeness: An examination of moderating and mediating influences”, Journal of Strategic Marketing, Vol. 13, 2005, pp.199–218.

- Singh, P. J.,
Smith, A. J. R.: “Relationship between TQM and innovation: An empirical study”, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 5, 2004, pp.394–401.
- Slater, S.F.,
Narver, J.C.: “The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”, Journal of Business Research, Vol. 48, No. 1, 2000, pp. 12–32.
- Slater, S.F.,
Olson, E.M.,
Hult, T.M.: “The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship”, Strategic Management Journal, Vol.27, 2006, pp.1221–1231.
- Spencer, E.: “Leadership Models and Theories: A Brief Overview”, <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/12.pdf>, Erişim: 21.11.2008
- Stahl, D.A.: “Leadership in These Changing Times”, Nursing Management, Vol. 29, No. 4, 1998, p.16.
- Tamer Bolat,
Oya Aytemiz
Seymen,
Oya İnci Bolat,
Barış Erdem: “Yönetim ve Organizasyon”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 54.
- Tatikonda, M. V.,
Montoya-Weiss, M. M.: “Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance”, Management Science, Vol. 47, No. 1, 2001, pp.151-172.

- Taylor, S.S.,
Fisher, D.,
Dufresne, R.L.: “The aesthetics of management storytelling: a key to organizational learning”, *Management Learning*, Vol. 33, No. 3, 2002, pp.313–331.
- Teece, D.J.: “Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of sustainable enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 2007, pp. 1319–1350.
- Tengilimoğlu, Dilaver: “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (www.e-sosder.com), Güz 2005, Cilt:4, Sayı:14, s.6.
- Terziovski, M.: “Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 31, 2010, pp. 892-902.
- Tharumarajah, A.,
Wells, A.J.,
Nemes, L.: “Comparison of the bionic, fractal and holonic manufacturing system concepts”, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Vol. 9, No. 3, 1996, pp.217–226.
- Tiwana, A.: “An empirical study of the effect of knowledge integration on software development performance”, *Information and Software Technology*, Vol. 46, 2004, pp.899-906.
- Tsai, W.: “Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 2001, pp.996–1004.

- Turner, P.K.: “The Sage handbook of organizational discourse”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 2007, pp.317–323.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A.: “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review*, Vol. 38, 1996, pp. 1-23.
- Vaccaro, I. G.: “Management innovation: Studies on the role of internal change agents. Erasmus University Rotterdam. Doctoral thesis”, Available at http://www.erim.eur.nl/doctoral-programme/phd-in-management/phd-projects/detail/348-management_innovation_studies_on_the_role_of_internal_change_agents/ Accessed 03.01.14. 2010.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W.: “Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 1, 2012, pp.28–51.
- Van Den Bosch, F. A. J.: “On the necessity and scientific challenges of conducting research into strategic value creating management models”, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, 2012.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., Heij, C. V.: “Management innovation: management as fertile ground for innovation”, *European Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2013, pp.1-15.
- Yukl, G.: “The Importance, Assessment, and Development of Flexible Leadership”, Practitioner Forum, Presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology, 2008, San Francisco, CA., pp. 1-7, http://www.kaplandevries.com/images/uploads/Importance_of_FL_SIOP08Yukl.pdf, Erişim:21.11.2008.

- Walker, R. M.,
Damanpour, F.,
Devece, C. A.:
“Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, 2010, pp.367-386.
- Wang, C. L.,
Ahmed, P. K.:
“The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, 2004, pp.303–313.
- Wang, P.,
Rode, J.C.:
“Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate”, *Hum. Relat*, Vol. 63, No. 8, 2010, pp. 1105–1128.
- Wang, P., Rode, J.C.,
Shi, K., Luo, Z.,
Chen, W.:
“A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity”, *Group Org. Manag.* Vol. 38, No. 3, 2013, pp.334–360.
- Wang, C. L.,
Rafiq, M.:
“Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms”, *British Journal of Management*, Vol. 25, 2014, pp. 58-76.
- Wolff, S.B.,
Pescosolido, A.T.,
Druskat, V.U.:
“Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002, p.509.
- Womack, J., Jones, D.,
Roos, D.:
“The machine that changed then world: The story of lean production”, New York: Harper Perennial, 1990.

- Wu, L.Y.: “Which companies should implement management innovation? A commentary essay”, *Journal of Business Research.*, Vol. 63, No. 3, 2010, pp.321-323.
- Zalesnik, A.: “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, March-April, 1992, p.126.
- Zel, U.: “Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetişel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- Zhang, Y., Li, H. Y.: Innovation search of new ventures in a technology cluster: the roles of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 1, 2010, pp.88–109.

Sayın İlgili,

Bu anket formu, yürütülmekte olan “**Modern Liderlik Yaklaşımlarının İnovasyon Yönetimiyle Firma Performansına Etkisinin Araştırılması: Marmara Bölgesi Uygulaması**” isimli Yüksek Lisans Tez konusunun uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölüm Başkanı: Prof. Dr. Halim KAZAN

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi: Zafer ADIGÜZEL , zafercan81@yahoo.com

GSM: (536) 568 36 78

İşletme Hakkında Genel Bilgiler			
İşletmenin Adı	:		
Çalışan Sayısı	:		
İşletmenin Kuruluş Yılı	:		
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:		
Yaşı	:	Cinsiyeti	: ☐ Bayan ☐ Erkek
Toplam Çalışma Süresi	:	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler			
Faaliyet Alanı	:	☐ Kamu	☐ Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	:	☐ Bölgesel	☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör:		☐ Gıda/İçecek/Tütün	☐ Sağlık Sektörü/Hastane ☐ Telekomünikasyon
		☐ Giyim/Tekstil/Deri	☐ Beyaz Eşya/Elektronik ☐ Otomotiv
		☐ Mobilya	☐ Çimento/Hazır Beton ☐ Diğer
Çalıştığınız Departman	:	☐ Muhasebe ☐ Personel / İK ☐ Satış/Pazarlama ☐ Finans ☐ Halkla İlişkiler ☐ Yönetim	
		☐ Bilgi İşlem (IT) ☐ Diğer:.....	
Unvanı / Statüsü	:	☐ İşl. Sahibi ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici	
		☐ Beyaz yakalı çalışan ☐ İşçi	
Eğitim Durumu	:	☐ İlköğretim	☐ Lise ☐ Yüksek Okul
		☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

İşletmenizin aşağıda belirtilen hususlardaki yeteneklerini, faaliyet gösterdiğiniz sektördeki rakiplerinize kıyasla, mevcut durumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3) Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Yöneticimiz daima kurumla ilgili inançlarını ve değerlerini bizimle konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticimiz daima amaçlarımıza ulaşabilmek için bize olan güvenini ifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticimiz daima işletmenin sahip olduğu misyonun ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticimizin güçlü bir amacı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticimizin güçlü bir vizyona sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticimiz gelecek hakkında daima iyimser konuşur.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticimiz başarılı olma adına çalışanları çok iyi motive eder.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticimiz sorunları çözme adına farklı bakış açılarına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticimiz yaşanan sorunlar karşısında varsayımları ve kritik durumları yeniden inceler.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticimiz çalışanların yaptıkları işlere çok farklı açılardan bakar.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticimiz çalışanlara yaptıkları işte sürekli yeni yollar önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticimiz çalışanlara yardım ederek tavsiyelerde bulunur.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticimiz gerektiğinde çalışanlarla birlikte çalışarak güç birliğine önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticimiz bir patron gibi değilde arkadaş gibi çalışanlara yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Yöneticim benim gayretlerime karşılık vererek beni destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorumlu kişi ile spesifik konularda tartışma yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yöneticim performans amaçlarına ulaşıldığında, bu başarı sonucunda kimin ne elde edeceğini açık bir şekilde açıklar.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Beklentileri karşıladığım takdirde yöneticim bundan memnuniyetini vurgular	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticim düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine dikkatle odaklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticim çalışanların hataları, şikayetleri ve başarısızlıkları üzerine tam dikkatle konsantre olur.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yöneticim tüm hataların izini takip eder	☐	☐	☐	☐	☐
22. Yöneticim dikkatimi doğruca, standartları karşılamada yaşanan başarısızlıklara yöneltir	☐	☐	☐	☐	☐
23. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştığımızda, ürünlerimiz çok yaratıcı bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

24. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştırıldığımızda ürünlerimizdeki farklılaşma derecesi nispeten düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Sektörde rakiplerimiz ile karşılaştırıldığımızda ürünlerimizdeki farklılaşma derecesi nispeten yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Bulunduğumuz pazarda yeni ürünlerimizi piyasaya hızla sunarız.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Bulunduğumuz sektörde üstün kalitesiyle yeni ürünler geliştiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yeni ürünlerin kullanılması yönünde pazara hızla giriş yaparız.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Şirketimizde çeşitli yönetim uygulamalarını yenilemek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Şirketimizde çeşitli yönetsel yöntemleri yenilemek mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Şirketimiz yönetim uygulamalarının yenilenmesine önem vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Şirketimizde yeniliği başlatmak için önce yönetimdeki sorunları tespit ederiz.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Şirketimiz rakiplerden önce yönetimde yeniliği başlatmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Şirketimizde var olan sorunlar içinde çözümler bulabiliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, rakipler, danışman firmalar yönetim uygulamalarımızdan haberdar olmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Çalışanlar şirketin yeni yönetim uygulamalarına uygun davranmaktadırlar..	☐	☐	☐	☐	☐
37. Sanayi kuruluşları, meslek birlikleri, yeni yönetim uygulamalarımızdan haberdar olmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Şirketimiz diğer firmaların yönetim uygulamalarını taklit etmeyi tercih etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Şirketimizde yönetimin uygulamaları açısından sürekli yeni önerilerle karşılaşmaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Şirketimizde daima yeni orijinal yönetim uygulamaları söz konusudur.	☐	☐	☐	☐	☐
41. Şirketimizde yeni yönetim uygulamaları önerileriyle belirli sorunları çözmek mümkün olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Şirketimizde son üç yıl içinde tüm yönetim yeniliği önerileri uygulamaya alınmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
43. Şirketimizde yönetim uygulamalarında yenilik her zaman tüm çalışanların desteği ile uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
44. Şirketimizde yönetim uygulamaları daima planlandığı gibi ilerlemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Şirketimizde yönetimdeki yeniliklerle amaçlanan hedeflere ulaşabiliyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Şirketimiz yenilikçi özelliklere sahip ürünler üretebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Şirketimiz, yeni ürün geliştirme için en son teknolojiyi kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Yeni ürün geliştirme hızımız yeterince rekabetçidir.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Bulunduğumuz sektörde yeteri kadar yeni ürünümüz bulunmakta.	☐	☐	☐	☐	☐

50. Bulunduğumuz sektörde pazara ilk giren yeni ürünlerimiz bulunmakta.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Şirketimiz teknolojik yatırım açısından rekabet edebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Şirketimiz üretim süreci içinde yeni teknolojileri kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
53. Şirketimiz teknolojik yenilik sürecini en hızlı bir şekilde benimser.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Şirketimiz, süreç, teknik ve teknolojik değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Şirketimiz, yeni ürün ve hizmet sunumunda pazarda ilk olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
56. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından alışagelmışin dışında olarak algılanır.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Şirketimiz, yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda pazara giren yeni rakiplere karşılık verebilmektedir..	☐	☐	☐	☐	☐
58. Son 5 yılda, Şirketimiz, rakiplerle karşılaştırıldığında, daha yenilikçi ürün ve hizmetler tanıttı.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Rakiplerimize bağlı olarak, ürün ve kalitedeki değişimleri gerçekleştirmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
60. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizin performans özelliklerinin değişimlerini gerçekleştirmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
61. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizde bir rekabet avantajı sağlarız.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Rakiplerimize bağlı olarak, ürünlerimizde yenilikçiliği sağlarız.	☐	☐	☐	☐	☐
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak Firmanızın Performansını aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz. Bu ölçekte; (1) Çok Kötü, (3) Orta ve (5) Çok İyi, seçeneğini temsil etmektedir.	1	2	3	4	5
63. Müşteri memnuniyeti.	☐	☐	☐	☐	☐
64. Müşteri sadakati (elde tutma)	☐	☐	☐	☐	☐
65. Ürün (hizmet) kalitesi.	☐	☐	☐	☐	☐
66. Pazar payı.	☐	☐	☐	☐	☐
67. Karlılık Seviyeleri.	☐	☐	☐	☐	☐
68. Finansal performansla ilgili hissedar memnuniyeti.	☐	☐	☐	☐	☐
69. Yatırım Geri Dönüş Oranı.	☐	☐	☐	☐	☐
70. Elde edilen ciro.	☐	☐	☐	☐	☐