



T.C.

İstanbul Arel Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme – Yönetim Organizasyon

Doktora Programı

Tezin Adı:

**Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün
İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir
Araştırma**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Resul İZMİRLİ

Tezi Hazırlayan

Ali ARAFAT

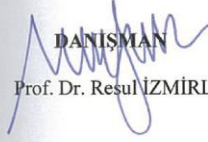
İstanbul, 2017


T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

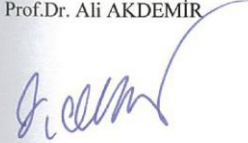
09/06/2017

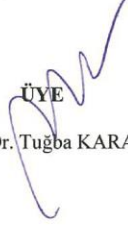
Enstitümüz İşletme Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* doktora programı öğrencilerinden 135600200 numaralı Ali ARAFAT "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**KURUM KÜLTÜRÜ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ ÜRÜN İNOVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.03.2017 tarih ve 2017/05 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

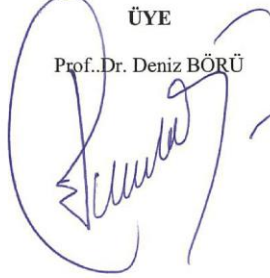
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Resul İZMİRLİ


ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Oben Ürün SARI

ÜYE
Prof.Dr. Ali AKDEMİR


ÜYE
Doç. Dr. Tuğba KARABULUT


ÜYE
Prof..Dr. Deniz BÖRÜ


YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Kurum Kùltürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



19.06.2017

Ali ARAFAT

Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma

Ali ARAFAT
Öz

Değişimin olağanüstü hızı yaşandığı günümüzde, kurumların bu hıza ayak uydurabilmeleri için sağlam bir temele sahip olmaları gerekmektedir. Sadece teknolojik anlamda değil sosyal ve kurumsal yaşamın her düzeyinde değişim yaşanmaktadır. Bu değişimle başarabilmek kurum için doğru yapılanmış bir yönetim tarzı ve kültürü geçmektedir.

Kurum kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan farklılaştırır ve böylelikle kurumun algı, düşünce ve davranışını belirlemektedir. Kurum kültürü iç bütünleşme ve dış çevreye uyumu sağlayarak kurumun en alt kademesinden en üst kademesine kadar çalışanların felsefesini yansıtır. Bu kapsamda değerlendirilen kurum kültürü kurum üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller, yorumlar, sloganlar, maddi kültür unsurları ve kurumsal uygulamaların bütünüdür.

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma yapılmasına ve iş dünyasında daha fazla yatırıma sebep oldu. Yaşanan teknolojik gelişmeler inovasyonu, iş dünyasının gündeminin ana maddelerinden biri haline getirdi. Kurum kültürü ise öteden beri ilgi çeken ve araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiriyor. Bununla birlikte, kurum kültürü ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca, inovasyon ile ilişkilendirilen birçok çalışma bulunmaktadır.

Kurum kültürü ve inovasyonun birbiriyle ilişkilendirildiği birçok çalışma bulunmakla birlikte, inovasyonu destekleyen kurum kültürünün belirleyicileri konusunda bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde ki etkisini ele alırken diğer yandan dönüşümcü liderlik tarzının kurum kültürü ile ilişikisi de incelenmiştir.

Çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Kurum Kültürü; ikinci bölümde, Dönüşümcü Liderlik Tarzı, üçüncü bölümde, Ürün İnovasyonu ele alınmıştır, dördüncü bölümde, literatürde yapılan ilgili çalışmalar ve son bölüm ise, araştırmanın sonuçları ortaya çıkartılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum Kültürü, Dönüşümcü Liderlik, İnovasyon



Corporate Culture and Transformational Leadership Method's Effect on Product Innovation

Ali ARAFAT

ABSTRACT

Today, when the change is phenomenal fast and for the institutions to keep pace with this speed, they need to have a solid foundation. There is a change not only technologically but also at all levels of social and institutional life. To be succeeded in this changing environment, the corporates should have a well-structured management style and culture.

Corporate culture differentiates an institution from other institutions and thus determines the institution's perception, thoughts and behavior. And corporate culture from the lowest level to the highest levels of the organization reflects the philosophy of the employees by ensuring compliance with internal integration and external environment. The institutional culture evaluated in this context is accepted and shared by the institutional members; constitutes assumptions, values, symbols, interpretations, slogans, elements of material culture, and the whole of enterprise applications.

Innovation in recent years led to further research in the literature and caused more investment in the business world. Technological developments in life made innovation one of the main items of the business world's agenda. Institutional culture, on the other hand, continues to be a concept that has attracted attention and research.

However, in the literature of corporate culture in recent years, there are many studies related to innovation.

There are many studies related to institutional culture and innovation, but there is no consensus on the determinants of institutional culture that support innovation.

In this study, when considering the impact of transformational leadership style of product innovation, on the other hand, the relationship with the corporate culture of transformational leadership style was also investigated.

The study consists of five main sections. In the first chapter, Corporate Culture; in the second part, Transformational Leadership Style, in the third section, Product Innovation is discussed. And in the fourth part, related studies in the literature and the last part revealed the results of the research.

Keywords: Corporate Culture, Transformational Leadership, Innovation.



Önsöz

Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, konulu bu çalışmanın tüm aşamalarında bana sahip olduğu engin bilgi ve deneyimler ışığında yol göstererek sağlamış olduğu katkılarından, süreç boyunca gösterdiği anlayış, sabır ve desteğinden ötürü tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Resul İZMİRLİ'ye teşekkür ederim.

Tez çalışmamın uygulama aşamasında bilgisi ile beni yönlendiren ve bana yol gösteren ve sabırla beni teşvik eden çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e, olumlu ve yapıcı desteğinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışmam boyunca her türlü görüş ve yardımlarını esirgememiş olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Oben ÜRÜ ve ihtiyaç duyduğum her an ilgi ve yardımlarını esirgemeyen, bilgileri ve tecrübelerini paylaşarak çalışmamıza değer katan, kariyerimde bana yol gösteren, destek olan değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Güven PADO'ye şükranlarımı sunarım.

Yetişmem ve bu noktaya gelmemde tarif edemeyeceğim kadar çok emekleri olan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, bana her türlü imkanı sağlayan, sonsuz sevgileri ve desteklerini her zaman hissettiğim ve hep yanımda olan, hayatımın en değerlileri, canım annem Şahzanan ARAFAT, canım babam Nafea ARAFAT, değerli ağabeyim Muhammed ARAFAT ve kıymetli ailemin fertlerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak; İstanbul Ticaret Odası'nın çalışanlarına özellikle Bileşim Teknolojileri Bölümünde çalışan Sayın Şeyma AYVACI hanıma tez çalışmamızda manevi desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca Merter Sanayi ve İş Adamları Derneği (MESİAD) yöneticilerine ilgi ve destekleri için çok teşekkür ederim.

Ali ARAFAT

İstanbul, Haziran, 2017

Öz.....	ii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
İçindekiler.....	vi
Kısıtlmalar Listesi.....	xi
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiii
Giriş.....	01
1.Kurum Kültürü.....	04
1.1. Kurum Kültürü Kavramı ve Tanımı.....	04
1.2. Kurum Kültürünün Unsurları.....	06
1.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Yararları.....	11
1.4. Kurum Kültürünün Özellikleri.....	11
1.5. Kurum Kültürünün Boyutları.....	12
1.6. Kurum Kültürünün Foksiyonları.....	14
1.7. Kurum Kültürünün Modelleri.....	16
1.7.1. Parsons Modeli.....	16
1.7.2. Quinn ve Cameron Modeli.....	18
1.7.3. Peters ve Waterman Modeli.....	20
1.7.4. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli.....	21
1.7.5. Jones'in Kurum Kültütü Modeli.....	23
1.7.6. Harrison ve Handy Modeli.....	24
1.7.7. Denison Kurum Kültür Modeli.....	25
1.7.8. Deal ve Kennedy Modeli.....	27
1.7.9. Geert Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli.....	28
1.7.10. Wallach'ın Kurum Kültürü Modeli.....	31
1.7.11. Miles ve Snow'a Göre Kurum Kültürü.....	32
1.7.12. Byar'a Göre Kurum Kültürü.....	32
1.7.13. Danışman ve Özgen'in Kurum Kültürü Modeli.....	34
2. Dönüşümcü Liderlik.....	40
2.1. Liderlik Kavramı.....	40
2.2. Kurumlarda Liderliğin Önemi.....	41

2.3. Liderliğin Özellikleri.....	44
2.4. Liderliğin Fonksiyonları.....	46
2.5. Liderliğin Güç Kaynakları.....	48
2.5.1. Yasal (Legitimate) Güç.....	49
2.5.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü.....	49
2.5.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü.....	50
2.5.4. Uzmanlık (Expert) Gücü.....	50
2.5.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü.....	51
2.6. Liderlik ve Yöneticilik.....	51
2.7. Liderlik Yaklaşımları.....	52
2.7.1. Özellikler Yaklaşımı.....	52
2.7.2. Davranışsal Yaklaşım.....	55
2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması.....	55
2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması.....	56
2.7.2.3. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Manejerial Grid) Modeli.....	58
2.7.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	59
2.7.2.5. McGregor' un X-Y Kuramı.....	61
2.7.3. Durumsal Yaklaşım.....	62
2.7.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	62
2.7.3.2. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli.....	63
2.7.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi.....	65
2.7.3.4. Hersey-Blanchard Durumsallık Liderlik Yaklaşımı.....	66
2.7.3.5. Yol-Amaç Yaklaşımı.....	67
2.8. Liderlik Modelleri.....	68
2.8.1. Karizmatik Liderlik.....	68
2.8.1.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	70
2.8.1.2. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	71
2.8.1.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	72
2.8.1.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Yaklaşımı.....	72
2.8.2. Etkileşimsel Liderlik.....	73
2.8.2.1. Koşullu Ödüllendirme.....	74
2.8.2.2. İstisnalarla Yönetim-Aktif.....	74
2.8.2.3. İstisnalarla Yönetim-Pasif.....	75

2.8.2.4. İşlere Müdahale Etmeme.....	75
2.8.3. Dönüşümcü Liderlik.....	76
2.9. Dönüşümcü Liderlik Boyutları.....	80
2.9.1. İdealleştirilmiş Etki (Tutumsal ve Davranışsal).....	81
2.9.2. İlham Verici Motivasyon.....	83
2.9.3. Entelektüel Teşvik.....	83
2.9.4. Bireysel Destek ve İlgi.....	84
3.İnovasyon.....	86
3.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımlanması.....	87
3.2. İnovasyonun Özellikleri.....	91
3.3. İnovasyon Modelleri.....	93
3.3.1. Doğrusal Modeller.....	93
3.3.2. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri.....	94
3.3.2.1. Dinamik İnovasyon Modeli.....	94
3.3.2.2. Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli.....	95
3.3.2.3. S Eğirisi Modeli.....	95
3.3.3. Pazar Merkezli Modelleri.....	99
3.3.3.1. Eş Zamanlı İlişkili Modeller.....	99
3.3.3.2. İnteraktif İnovasyon Modeli.....	100
3.3.4. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri.....	100
3.3.5. Kapalı İnovasyon Modeli.....	101
3.3.6. Açık İnovasyon.....	102
3.4. İnovasyon Türleri.....	102
3.4.1. İnovasyonun Büyüklüğünü Gösteren Ayırım Açısından İnovasyon Türleri.....	103
3.4.1.1. Aşamalı İnovasyon.....	103
3.4.1.2. Radikal İnovasyon	104
3.4.2. İnovasyon İçreği ve Fonksiyon Açısından İnovasyon Türleri.....	106
3.4.2.1. Ürün İnovasyonu.....	106
3.4.2.2. Süreç İnovasyonu.....	107
3.4.2.3. Pazarlama İnovasyonu.....	110
3.4.2.4. Organizasyonel (Yapısal) İnovasyon.....	111
3.4.2.5. Deneyim İnovasyonu.....	112
3.5. İşletmeye Yönelik İnovasyon Türleri.....	112

3.6. İnovasyon Kaynakları.....	114
3.6.1. Yeni Bilgi.....	115
3.6.2. Tüketici Düşüncelerinden Faydalanmak.....	115
3.6.3. Lider Kullanıcılar.....	115
3.6.4. Empatik Tasarım.....	116
3.6.5. Ar-ge Kuruluşları ve Proje Ekipleri.....	117
3.6.6. Yenilik Pazarı.....	117
3.7. İnovasyon Stratejileri.....	120
3.7.1. Saldırgan Strateji.....	121
3.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	121
3.7.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji.....	121
3.7.4. Geleneksel, Fırsatları İzleme Stratejisi.....	122
3.8. İnovasyonda Başarı Kriterleri.....	122
3.9. Başarılı İnovatif Firma Özellikleri.....	125
4. literatürde Yapılan İlgili Çalışmalar.....	127
4.1. Kurum Kültürünün Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi.....	127
4.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi.....	131
4.3. Kurum Kültürü ile Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlişkisi.....	139
5. Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Yönetici Görüşlerinin Araştırılması.....	144
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	144
5.2. Evren ve Örneklem.....	145
5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	145
5.3.1. Kurum Kültürü Ölçeği.....	146
5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	146
5.3.3. Ürün İnovasyon Ölçeği.....	146
5.4. Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	147
5.5. Araştırmanın Modeli.....	149
5.6. Hipotezler.....	150
5.7. Faktör Analizi.....	153
5.7.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Kurum Kültürü).....	153
5.7.2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Dönüşümcü Liderlik).....	157
5.7.3. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Ürün İnovasyonu).....	159
5.8. Güvenirlilik.....	161

5.9. Regresyon Katsayıları.....	161
5.10. Korelasyon Katsayısı.....	162
5.11. Regresyon Katsayıları.....	164
5.12. Korelasyon Katsayısı.....	165
5.13. Faktörlerle Ölçekler Arasındaki İlişkiler.....	168
5.13.1. Dönüşümcü Liderlik ile Kurum Kültürü Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	168
5.13.2. Dönüşümcü Liderlik ile Kurum Kültürü Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	169
5.14. Tanımlayıcı Özellikler.....	170
5.14.1. Sektöre Göre Dağılımlar.....	171
5.14.2. Yaşa Göre Dağılımlar.....	172
5.14.3. Pozisyona Göre Dağılımlar.....	173
5.14.4. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar.....	174
5.14.5. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar.....	175
5.15. Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılıklar.....	176
5.15.1. Sektöre Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları.....	176
5.15.2. Yaşa Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları.....	178
5.15.3. Pozisyona Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları.....	179
5.15.4. Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları.....	181
5.15.5. Eğitim Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları.....	183
5.16. Sonuç ve Değerlendirme.....	185
5.17. Öneriler.....	196
Kaynakça.....	202
Ek 1 Anketler Forumu.....	217
Özgeçmiş.....	221

Kısaltmalar Listesi

a.g.e. Adı Geçen Eser

a.e. : Aynı Eser

AR-GE : Araştırma Geliştirme

çev. : Çeviren

ed. : Editör

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DÖKÖ : Denison Örgüt Kültürü Ölçeği

İTO : İstanbul Ticaret Odası

MESİAD: Merter Sanayici ve İş Adamları Derneği

CEO (Chief Executive Officer): Üst yönetici

GM : General Motors

KMO: Kaiser –Meyer- Olkin katsayısı

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) : Çok Faktörlü Liderlik Anketi

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

p. : Page

S. : Sayı

s. : Sayfa

ss. : Sayfadan sayfaya

TÜBİTAK : Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu

Tablolar Listesi

Tablo 1.1. Ouchi Modeli.....	22
Tablo 2.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Becerileri.....	46
Tablo 2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli'nde Yer Alan Gruplar ve Özellikleri.....	60
Tablo 2.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri.....	80
Tablo 4.1. Yenilikçi Düşünceyi Cesaretlendirme İlkeleri.....	133
Tablo 5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Kurum Kültürü).....	153
Tablo 5.2. Ölçek Faktörleri.....	154
Tablo 5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	155
Tablo 5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Dönüşümcü Liderlik).....	157
Tablo 5.5. Ölçek Faktörleri.....	157
Tablo 5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	158
Tablo 5.7. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Ürün İnovasyonu).....	159
Tablo 5.8. Ürün İnovasyonun Ölçek Faktörleri.....	159
Tablo 5.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	160
Tablo 5.10. Güvenilirlik.....	161
Tablo 5.11. Araştırma Modeli 1 İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	161
Tablo 5.12. Regresyon Katsayıları.....	161
Tablo 5.13. Korelasyon Katsayıları.....	162
Tablo 5.14. Araştırma Modeli 2 İçin Uyum İyiliği Değerleri.....	164
Tablo 5.15. Yaşa Göre Dağılımlar.....	171
Tablo 5.16. Pozisyona Göre Dağılımlar.....	172
Tablo 5.17. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar.....	173
Tablo 5.18. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar.....	174

Şekiller Listesi

Şekil 1.1. Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi.....	14
Şekil 1.2. Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Yaklaşımı.....	18
Şekil 1.3. Denison'un Kurum Kültürü Modeli.....	26
Şekil 1.4. Deal ve Kennedy Modeli.....	27
Şekil 1.5. Kurumsal Kültür Ölçeği.....	33
Şekil 2.1. Liderliğin Güç Kaynakları.....	48
Şekil 2.2. Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği.....	58
Şekil 2.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	66
Şekil 3.1. Yeni Ürün Anlamında İnovasyon.....	90
Şekil 3.2. S Eğrisi Modeli 1.....	96
Şekil 3.3. S Eğrisi Modeli 2.....	97
Şekil 3.4. İnteraktif İnovasyon Modeli.....	100
Şekil 3.5. Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Endüstrideki Zaman Dilimi.....	103
Şekil 3.6. Abernathy ve Utterback Modeline Göre Ürün ve Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişki.....	106
Şekil 3.7. Ürün ve Süreç Geliştirme Matrisi.....	110
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	149
Şekil 5.2. Kurum Kültürü Diyagramı.....	152
Şekil 5.3. Dönüşümcü Liderlik Diyagramı.....	158
Şekil 5.4. Ürün İnovasyon Diyagramı.....	160
Şekil 5.5. Araştırma Modelin Diyagramı.....	163
Şekil 5.6. Araştırma Modelin Diyagramı.....	167
Şekil 5.7. Sektöre Göre Dağılım.....	170
Şekil 5.8. Yaşa Göre Dağılımlar.....	171
Şekil 5.9. Pozisyona Göre Dağılımlar.....	172
Şekil 5.10. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar.....	173
Şekil 5.11. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar.....	174

Giriş

Kurumların iç ve dış çevrelerinde yaşanan hızlı gelişmeler, daha etkin ve etkili liderlik tarzlarının organizasyonlarda uygulanmasını zorunlu kılmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzının, kurumların yapılarına, kültürlerine ve başarılarına ayrı ayrı etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderler, bilimsel veriler ve teknolojik gelişmeler ışığında kurumun değişim ve dönüşümünü sağlarlar.

Kurum kültürü ve liderlik başarılı bir organizasyonu etkileyen iki önemli kavramdır. Liderlik ve kurum kültürünün karşılıklı olarak nasıl etkilendiklerini anlamak organizasyonun başarısını arttırmak için önemlidir. Hem liderlik hem de kurum kültürü organizasyonun başarılı olabilmesi için gereklidir.

Kurum kültürü, kurumların rekabet avantajı sağlamalarında, kurumun amaçlarının ve politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. Kurumsal kültür, kurumsal teorideki en yeni bakış açısıdır. Kültür araştırmaları, kurumların verimini artırma doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir. Çünkü, kurumlar; kahramanlar, efsaneler, inanışlar ve değerleri gibi yapılanmalarıyla küçük toplumlar gibi görülmektedir.

Liderlik ve kurum kültürüne ilişkin birçok araştırma yapılmış olup, bu araştırmaların büyük çoğunluğunda bu iki değişken birlikte değil birbirlerinden bağımsız konular olarak çalışılmıştır. Liderlik stilleri içinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, üzerlerinde en fazla araştırma yapılan konular olmuşlardır. Dönüşümcü liderlik kavramı ise ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından politik lideri tanımlamakta kullanılmıştır. Daha sonra da Bass, Kouzes ve Posner gibi birçok araştırmacı tarafından bu konu araştırılmıştır.

Dönüşümcü liderlik; "liderin amaca ulaşabilmek için grup üyelerini sürekli bir şekilde motive ettiği ve onların davranışlarını etkilediği" karşılıklı bir süreçtir. Bass'a göre dönüşümcü lider grup üzerinde bir etkiye sahiptir. Grup, lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve

kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğindedir. Dönüşümcü liderler şu andaki gereksinimlerden ziyade kendi kendilerini geliştirdikleri uzun vadeli gereksinimlerini dikkate alırlar, gerçekten neyin önemli olduğunun daha fazla farkındadırlar. Dönüşümcü lider kurallar koyarak bireyleri kontrol etmekten ziyade, vizyon, paylaşılmış değerler gibi manevi değerleri öne çıkararak bireylerle ilişkiler kurmaya çalışır.

Araştırmada Denison (1998) tarafından geliştirilen Kurum Kültürü Ölçeği kullanılacaktır. Denison (1998)'un kurum kültürü ölçeği dört temel boyutta şekillenmiş olan 60 sorudan oluşmaktadır. Ancak Denison (1998)'un Kurum Kültürü Ölçeği Türkçe'ye çevrildiği zaman bazı ifadelerin araştırmanın yapısına uygun olmadığı, kurum yapılarında ve kültürel özelliklerdeki farklılıkların olmasından dolayı anket sorularının tamamının kullanılamayacağı tespit edilmiştir. Denison (1998)'un Kurum Kültürü Ölçeğinin yapılan literatür araştırmasında Yahyagil (2004a) tarafından Türkçe'ye çevrildiği, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapıldığı ve başarılı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Böylece Türkçe'ye çevrilerek sadeleştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Yahyagil (2004a) tarafından Türkçe'ye çevrilen, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak güncellenen Denison (1998)'un Kurum Kültürü Ölçeği otuz altı ifadeden oluşmaktadır.

Son yıllarda inovasyon, literatürde daha fazla araştırma konusuna; iş dünyasında ise daha fazla yatırıma sebep olmuştur. Bir başka ifadeyle iş dünyası daha fazla inovatif olmaya gayret ederken, araştırmacılar da inovasyonu etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çalışmamızın birinci bölümünde kurum ve kurum kültürü kavramlarına ve tanımlarına yer verilmiştir, kurum kültürünün unsarları, önemi, yararları, özellikleri, boyutları, fonsiyonları ve modelleri ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde dönüşümcü liderlik kavramı, liderliğin önemi, özellikleri, fonsiyonları ve liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Ayrıca liderlik modelleri ve dönüşümcü liderlik tarzının boyutları ele alınmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde inovasyon kavramının tanımlanması, özellikleri ve inovasyon modellerine yer verilmiştir. Ayrıca, inovasyon türleri, inovasyon kaynakları da ele alınmıştır. Çalışmamızın dördüncü bölümünde literatürde yapılan ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünü oluşturan beşinci bölüm ise, kurum kültürü ve dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul'un Merter İlçesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 500 işletme üzerinde gerçekleştirdiğimiz araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.



1. Bölüm

Kurum Kültürü

1.1. Kurum Kültürü Kavramı ve Tanımı

İnsan var olduğundan bu yana kültürün oluşturulup şekillendirilmesinde rol oynamıştır. Bu süreçte değişim ve gelişmeler yaşanmıştır. Kültür de bu gelişmelerden etkilenmiş ve sürekli bir değişim içerisinde olmuştur. 19. yüzyılın sonlarında ilkel toplumlar incelenmiş ve sonuç olarak; bu toplumların yaşam şeklinin de teknolojileri gibi gelişmiş toplumlardan farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun ardından kültür kavramı her yönüyle analiz edilmeye başlanmıştır¹. Kültür üzerine birçok araştırma ve tanım yapılmıştır.

Demorgon'a göre, Kültür "Culture" kavramının Latince kökenli olan 'cultura' kelimesinden geldiği düşünülmektedir ve toprağın sürülmesi anlamını taşımaktadır². 'Kültür' terimini literatüre 1871 yılında ilk antropologlardan biri olan Edward B. Taylor katmıştır. Kültürü, 'toplumun bir üyesi olan insanın sahip olduğu bilgi, inançlar, sanat, ahlaki değerler, kanunlar, gelenekler, diller, tüm beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün' olarak tanımlamıştır³.

Kültür, insanların sözlü ve sözlü olmayan anlamlı biyolojik ve teknik davranışlarının tamamını kapsayan bir iletişim sistemidir. Bir toplumun paylaştığı davranışlar, inançlar, değerler, dil ve yaşam biçimlerinin toplamıdır⁴.

Kurum kültürü: Bir grup insanın dış çevresine uyumuna ve iç bütünleşmesine yönelik sorunları gidermek için belirlediği ve geliştirdiği temel

¹ John P. Kotter, James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York 1992, 3-4.

² Mohammed Nouiga, "**La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**", Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. Truchot. Ensam, Paris. 2003. P. 53.

³ Andrew D.Brown, **Organizational Culture**, Second Edition, Great Britain: Prentice Hall, London, 1998, S.4.

⁴ Herbig, P. ve Dunphy, S., "**Culture and Innovation**", Cross Cultural Management, Volume 5 Number 4, 1998, pp. 13-21.

fikirler ve düşüncelerdir⁵. Kurum kültürü, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran, kurum üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder⁶. Pettigrew'e (1979) göre kurum kültürü bir kurumda bulunan insanların uymaları gereken davranış, hareket ve bunların temelindeki değerlerden oluşan bütün olarak tanımlanabilir. Bu temeldeki değerler sembol, dil, ideoloji, mit, ritüel ve inanç olarak sıralanmaktadır⁷.

Araştırmacılar farklı bakış açılarıyla yaklaşımlarına rağmen bireylerin kuruma olan uyumlarında kültürün çok önemli bir faktör olduğu konusunda hemfikir oldukları kesindir⁸. Frost, Martin ve Lundberg'e göre kurum kültürü tanımlarındaki ortak özellikler şunlardır⁹;

- Kurum kültürü öncelikle bir sonuç olarak ele alınmakta ayrıca üyelerin istek ve davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır.
- Kurum kültürü informal değerlerden oluşur, ayrıca gelenek ve normlardan beslenen bir kavramdır.
- Kurum kültürü, kurum üyeleri tarafından sürekli alınan kararların toplam etkisi sonucu ortaya çıkar.
- Kurum kültürü semboller aracılığıyla öğrenilip, gelecek nesillere aktarılır.
- Kurum kültürü, kurum üyelerine kimlik kazandırır.

⁵ Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer, 1983. S. 14.

⁶ See, for instance, J. Birkinshaw, G. Hamel, and M. J. Mol, "Management Innovation," Academy of Management Review 33, no. 4 (2008), pp. 825-845; and J. Welch and S. Welch, "What Change Agents Are Made Of," Business Week (October 20, 2008), p.96.

⁷ M.A. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures". Administrative Science Quarterly, 24(4), 1979, 570-581.

⁸ Charles A. O'Reilly, Jennifer Chatman, David F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", Academy of Management Journal, Sep., Vol. 34, 1991, S. 487.

⁹ Fatih Yıldırım, "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü", Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi, Erzurum, 2015, S. 15.

1.2. Kurum Kültürünü Unsurları

Kurum kültürünün temel unsurları semboller, mitler, hikâyeler, törenler, ritüeller, sloganlar, dil, varsayımlar, inançlar, normlar, temel değerler, liderler, kahramanlıklar ve maddi kültür unsurları şeklinde sıralanabilir. Bu unsurlar kurum kültürünün oluşturulması, aktarılması ve sürdürülmesinde önemli bir role sahiptir. Kültürü oluşturan öğeleri anlamak için kurum kültürünü derinlemesine inceleme gereği ortaya çıkmaktadır. Bir kurumun başlangıçta sahip olduğu kültür çeşidi ve bunun kurum faaliyetlerine nasıl yansıdığı öğeler aracılığıyla ifade edilmektedir. Deal ve Kennedy (1982) kurumsal kültürün unsurlarını değerler, iş ortamındaki uygulamalar, kahramanlar, prosedürler ve törenler ve daha çok informal iletişim kanallarıyla anlatılan hikâyeler olarak belirtmektedir. Kurum kültürünün iki temel unsurdan oluştuğu varsayılmaktadır. Birincisi, kurum kültürünün açık unsurları olan; ikonlar, törenler, öyküler, efsaneler, törenler, işletmenin fiziki görünümü, kurum şeması, vb...; ikincisi ise; kurum aktörlerinin anlam kazandırdığı; inançlar, amaçlar, değerler, felsefeler, misyon, vizyon, normlar örgütün anlamı, vb unsurlardan oluşmaktadır¹⁰.

Ali Akdemir'e göre kurum kültürünün unsurları şöyle sıralanabilir¹¹:

- **Liderlik:** Genel olarak bir grubu etkiliyerek hedeflere ulaşılmasını sağlamak şeklinde tanımlanabilir. Bunun yanı sıra liderler kurumlarda kültüre şekil vermektedirler. Liderlerin temel görevlerinden birisi kurum kültürünün yönetimidir. Liderlik bir dil oyunudur ve liderler başkalarının anlamlı faaliyetlerini en iyi şekillendirebilen kişilerdir.
- **Artifaktlar ve Semboller:** Artifaktlar ve semboller kültürle ilgili maddi kanıt sağlarlar. Artifaktlar, insanlar tarafından üretilir ve kültürün anlaşılmasını kolaylaştırır. Kültürün kendini en çok belli eden seviyesidir. Organizasyonun yapılandırılmış psikolojik ve sosyal çevresini içerir. Semboller paylaşılan anlam kodlamalarıdır ve kelimeler, hikâyeler ya da logolar ulusal

¹⁰ Mahler Julianne, “Influences of Organizational Culture on Learning”, Journal of Public Administration, Vol. 7, No.4, 1997, pp. 519-541.

¹¹ Ali Akdemir, **İşletmecilik**, Umuttepe Yayınları, 1. Baskı, Kocaeli, 2014, S. 271- 278.

bayraklar gibi birçok şekilde olabilir. Semboller veya firma logoları kurumu temsil eden özet veya kısaltmalardır.

- **Dil ve Metaforlar:** Dil, anlamları birbirlerine iletmek amacıyla grup üyelerince kullanılan vokal sesler ve yazılmış işaretlerden oluşan özel bir form veya usuldür. Bir organizasyonun dili kurum kültürünü yansıtır. Metaforlar soyut konuların daha yakın ve somut terim ve ifadelerle anlaşılabilmesine olanak sağlamaktadır.
- **Törenler (Rites-Rituals):** Ritüeller sosyal hayatta belirli bir anlamı ifade eden bedenî sembolik hareketleri ve jestleridir. Ritüellerde olayların düzeni, katılımcıların rol ve faaliyetleri açıkça tanımlanmıştır.
- **Hikayeler:** Kurumlarda hikaye anlatımı içsel ve dışsal paydaşların günlük ilişkilerinde duyarlılık oluşturmada tercih edilmektedir. Kurumsal hikayeler benzersizlik yargısı için kullanılan kültürel açıklamalardır. Kurumsal hikayeler tek bir olaya ya da olaylar dizisine odaklanmaktadır.
- **Söylenceler (Mitler):** Genellikle herhangi bir şeyin başlangıcını veya dönüşümünü açıklamak için kullanılan hayal edilen olayların etkileyici anlatısı söylene veya mit olarak adlandırılır. Mitler aynı zamanda kanıtlanmış olaylar tarafından desteklenmeyen, içerdiği teknik ve davranışların güvenilir, yararlı olup olmadığının sorgulanmadığı inançlardır.
- **Değerler ve Normlar:** En genel manada kültür değerlerden oluşur. Değerler kapalı tercihlerdir ve değiştirilmeleri zordur. Normlar genellikle değerlerden türetilir. Değerlere göre çalışanlar tarafından algılanmaları daha kolaydır. Bu nedenle değişime daha çok konu olmaktadır.
- **Varsayımlar ve İnançlar:** İnsanın düzen, devamlılık ihtiyacından dolayı varsayımlar bu doğrultuda önemli bir role sahiptir. Varsayımlar değer, perspektif ve artifakların temelini oluşturan ifade edilmiş inançlardır. Organizasyonun temel varsayımları yönetim kararlarında, politikalarında ve prosedürlerinde kendini gösterir.

Deal/Kennedy'e göre kurum kültürünün unsurları şöyle sıranabilir:¹²

❖ **İş Çevresi:** Bir kurumun faaliyet gösterdiği çevre, bu kurumun başarılı olabilmek için ne yapması gerektiğini belirler. Bu iş çevresi, kurumsal bir kültürün şekillendirilmesinde büyük etki yapar. Dolayısıyla, bir ürünün piyasada yaygın olarak satışını sağlayabilme becerisine sahip olacak bir kurumun tek tip kültürü olmalıdır. Bunun için satış yapmaya zorlayan "sıkı çalış/sıkı kültür oluştur" sloganı kullanılır. Bitmiş ürünün başarılı olup olmayacağını bilmeden araştırma ve geliştirme için büyük çaba sarfeden kurumlar oldukça fazla para harcayabilir veya farklı bir kültür oluşturma gereği duymayabilir. Ancak değişimin gerekli olduğu durumlarda, üründen önce kurum kültüründe değişime gidilmesi daha uygundur.

❖ **Değerler:** Değerler, çalışanlar için başarının somut bir ifadesi olup kurum içindeki başarı standartlarını belirler. Güçlü kültüre sahip kurumların tümünde çalışanları tarafından paylaşılan değerler sistemi mevcuttur. Bu değerler, kurumun felsefesinin kaynağını oluşturur. Tüm çalışanlara ortak yön ve davranış sağlar. Kuruma bağlılıklarını artırırken, motive olmalarına yardımcı olur. Ancak değer ve inançlardaki bütünleşme, değişimlere direnç ve tutarsızlıklara sebep oluşturuyorsa, kurum için tehlike oluşturabilir¹³.

❖ **Kahramanlar:** Bu kişiler kültürün değerlerine kimlik kazandırır ve çalışanların takip edebileceği somut örnekler olurlar. Bazı kurumlar bu kahraman rollerini üstlenecek insanları seçer ve diğerlerinin bu insanların davranışını örnek alacağını öngörüler. Güçlü kültüre sahip kurumlarda bir çok kahraman vardır. Örneğin General Electric'deki mucit Thomas Edison, mühendis Charles Steinmetz, CEO girişimciler Gerald Swope ve Jack Welch gibi pek çok kişi kahramanlar olarak tanınmaktadırlar¹⁴.

Kahramanların kurum kültürüne katkıları şu şekilde olmaktadır:

¹² Deal, Terence ve Allan Kennedy. **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Penguin Books, London, 1988. S. 13-14.

¹³ A.e, S. 14.

¹⁴ A.s, S. 14.

- Başarıyı elde edilebilir kılarak,
- Rol modeli oluşturarak,
- Kurumu çevrede sembolize ederek,
- Kuruma has faktörleri göstererek,
- Performans kriterlerini belirleyerek,
- Çalışanları motive ederek,
- Kurum için sürekli bir etki sağlayarak.

❖ **Törenler ve ritüeller:** Bunlar, şirketteki günlük yaşamın sistematik ve programlanmış rutinleridir. Ritüeller olarak adlandırılan olağan gösterimlerinde çalışanlarına kendilerinden beklenen davranış türünü sergilerler. Güçlü kültürleri olan kurumlar, çalışanlarının uymasını istedikleri rutin davranışsal ritüelleri genellikle detaylı biçimde dile getirmek konusunda güçlük çekerler.

❖ **Kültürel ağ:** Bir kurumdaki başlıca informal iletişim araçları yani kültürel ağ, kurumsal değerlerin ve kahramanlık mitlerinin aktarıcısıdır. İnfomal iletişim de kurum kültürünün oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Bu unsurlar, bilginin kurum içinde akışını sağlayan kültürel ağı oluştururlar. Yöneticilere düşen, resmi olmayan iletişimin olumsuz etkiler yapmasını önlemektir. İşlerin yapılması veya gerçekte neler olduğunun anlaşılması için ağın etkin biçimde işlemesini sağlamak gerekir¹⁵.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre, kurum kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶;

❖ **Değerler:** Değerler, iyi ile kötü arasındaki ayrımın temelini oluşturarak alternatifler arasından tercih ve yargılama yapılmasını sağlamaktadır. Kurumsal değerlerin kaynağını; kurum üyelerinin, insan, çevre ve bunların etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır.

¹⁵ Deal, Kennedy, a.g.e., S. 15.

¹⁶ Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, S. 42-48.

- ❖ **Varsayımlar:** Varsayımlar, kurumu oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, kurumdaki insan unsuru, kurumsal ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğası ile ilgili yorumları içermektedir.
- ❖ **Normlar:** Normlar doğru ile yanlış ayırımıyla ilgili davranış beklentileri olup örgüt kültürü içerisinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedir.
- ❖ **İnançlar:** İnançlar, insanların gerçekleri nasıl anlamlandırdıklarını göstermektedir. Kurumu oluşturan insanların inançları, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve kurumsal ilişkilerini etkilemektedir.
- ❖ **Semboller:** Semboller, kurum içerisinde anlam ifade eden obje, elbise, hareket vb. gibi kurum kültürünün göstergesi olan her şeydir.
- ❖ **Kahramanlar:** Kahramanlar, kurumun değer ve kültürünün kişiliklerinde somutlaştığı kişilerdir.
- ❖ **Dil:** Her kurumun kendine özel bir dili bulunmaktadır. Kurum kültürünü yansıtan, kurum üyeleri ile ortak paylaşılan kelimeler ve cümleler de kurum kültürünün bir parçasıdır.
- ❖ **Seremoniler:** Seremoniler, kurum içerisinde terfi, ödül vb. özel günlerde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.
- ❖ **Törenler:** Törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın iletilmesi için yapılan seremonik faaliyetlerdir.
- ❖ **Hikayeler ve Mitler:** Kurum üyelerinin dinlediği veya tanık olduğu, kurum ile ilgili geçmişteki olaylar, hikaye olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal mitler ise içerisinde kurumla ilgili gerçekleri de barındıran, masallar olarak kabul edilmektedir.

1.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Yararları

Drucker (1992; 150)'a göre kurum kültürü, inanç ve değerlere bağlılığı sağlar. Kültürün bir parçası olan fikirler kurum içinde herhangi bir yerden ortaya çıkabilir. Kurum kültürü, çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider ile başlar. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığı anda kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan kurum kültürü ortaya çıkar¹⁷.

Robbins (1996; 687)'e göre kurum kültürünün beş temel fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi, kültürün bir kurumu, diğer bir kurumdan ayıran sınırlayıcı bir rolünün olmasıdır. Yani her kurumun kültürü onu diğer kurumlardan farklı kılar. İkincisi, kurum üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Üçüncü olarak, çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, kurumun yararına özveride bulunabilirler. Dördüncüsü kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır ve kurumu bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar. Beşinci ve sonuncu görevi kurum üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak fonksiyon görmesidir. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder.¹⁸

1.4. Kurum Kültürünün Özellikleri

Farklı düşüncelerin üzerinde fikirbirliği oluşturdukları kurumsal kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar¹⁹:

1. Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Kurumsal kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

¹⁷ Şenol Çavuş ve Arzu Gürdoğan, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Sayı: 1, 2008, S. 18-34.

¹⁸ S.P., Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Ayşe Öztürk, Etam A.Ş. Eskişehir, 1996, S. 687.

¹⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008, S.138-139.

3. Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
4. Kurumsal kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

Bir kurum kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur²⁰:

- **Yenilik ve risk alma.** Elemanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
- **Ayrıntıya dikkat etme.** Elemanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
- **Sonuca odaklılık.** Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesidir.
- **İnsana odaklılık.** Yönetimin kararlarını, ortaya çıkaracağı sonuçların kurumda çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önünde alarak vermesinin derecesi.
- **Takım odaklılık.** İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
- **Saldırganlık.** Çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
- **İstikrar.** Kurumsal faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi.

1.5. Kurum Kültürünün Boyutları

Stephen P. Robbins (1990; 439)'e göre kurum kültürünü "soyut çevre" olarak görmekte fakat boyutlarını kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. Halbuki kurum kültürü birbirine bağlı olan bazı boyutları kapsamaktadır. Eğer kurum kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması

²⁰ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çeviri: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Baskı, Nobel Yayınevi, 2012, S. 520.

gerkir. Bir araya geldiğinde firmanın özünü oluşturan ve firmadan firmaya farklılık gösteren on boyuttan söz edebiliriz²¹:

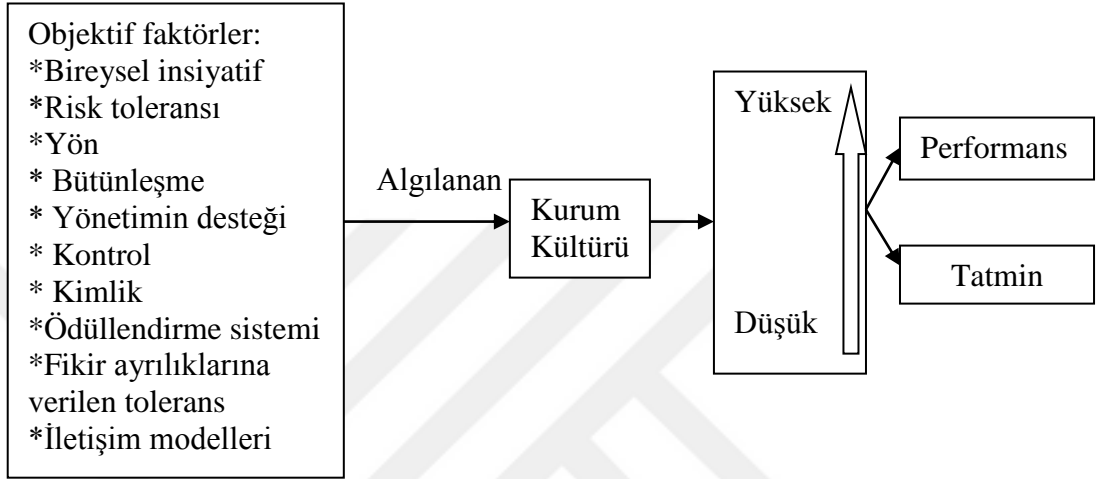
- **Bireysel inisiyatif:** Kurum çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,
- **Risk toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- **Yön:** Kurumun çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,
- **Bütünleşme:** kurum bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,
- **Yönetimin desteği:** Kurum içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,
- **Kontrol:** kurumda geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, çalışan davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,
- **Kimlik:** çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, kurumu bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,
- **Ödül sistemi:** kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, çalışan performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,
- **Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:** Kurumda çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık tenkit ve mücadele etme derecesi,
- **İletişim modelleri:** Kurumsal iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesi,

Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürünün bir resmini oluşturmaktadır. Bu resim, bireylerin kurum hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için (kurumda işlerin nasıl yapıldığı ve bireylerden beklenen

²¹ Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3. Basım, New Jersey Halle Inc., 1990, S. 439.

davranışa ilişkin) bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar, bu boyutlara bakarak kurumla ilgili sübjektif bütüncül bir anlam oluşturmaktadır. Kurumun kültürünün anlaşılmasını sağlayan bu bütüncül anlayış, güçlü kültürlerde daha fazla bir etkide bulunarak, çalışanların performans ve tatminini de etkilemektedir.

Şekil 1.1: Kurum Kültürünün Performans ve Tatmin Üzerindeki Etkisi.



Kaynak: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational behavior**, 15 Edition, , New Jersey Halle Inc., 2012, S. 533.

Kurum kültürünün bu boyutları hem yapısal hem de davranışsal boyutları içerir. Örneğin yönetimin desteği, liderlik davranışların bir ölçütüdür. Bu boyutların çoğu, kurumun yapısıyla iç içedir. Örneğin, bir kurumun teknolojisi ne kadar fazla sıradansa ve karar alma süreci ne kadar fazla merkezileşmişse, o kadar az kişisel teşebbüs yetkisine sahip çalışanı olacaktır. Yine aynı şekilde fonksiyonel yapılar, basit veya matris yapılara oranla, daha fazla biçimsel (formel) iletişim modeli taşıyan bir kültürü oluşturacaktır²².

1.6. Kurum Kültürün Fonksiyonları

Barutçugil (2004; 209)'e göre, kurum kültürünün dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğinden söz etmektedir²³.

²² Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, 5.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 2016, S. 61.

²³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, S. 209.

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların kurum ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu tanımlardan hareket ile kurum kültürü, çalışanlar açısından yol gösterici, kurum açısından ise sosyal tutkal niteliğindedir. Kurumsal süreçlere uyum, kurum dışı sorunlarla başa çıkma adına çalışanların tecrübeleri ile oluşturulan, kurumun bütününe kapsayan, aktarılan, kuruma kurumsal kimlik kazandıran değerler bütünüdür.

Bir kurumu diğerlerinden ayıran temel özellikler, örgütün temel karakteristikleri ve örgütsel değerleridir. Her kurum temel amaç bakımından birbirleriyle benzerlik arz etmektedir. Rekabet üstünlüğü ise yapısal anlamda sağlam olanların gerçekleştirecekleri bir durumdur. Bu bağlamda örgütsel yapıyı, yönetim süreçlerini, başarı algısını ve amaçları sahiplenmeyi çalışanlara öğreten, bunun yanında örgütsel amaçlar etrafında birleşmeyi sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür²⁴.

Witte ve Muijen'e göre, aynı faaliyet kolunda hayatlarını devam ettirmelerine rağmen her örgüt işleyiş açısından diğerlerine göre farklılık arz etmektedir. Kimi örgütler başarının anahtarı olarak çalışanların motivasyonunu

²⁴ Dalton Patrick, “**Organizational Culture**”, ABA Bankers News, Volume: 13, Issue:25 , Dec 6, 2005, S. 2-5.

temel alırken diğer bir örgüt başarıyı katı hiyerarşik kurallar ile sağlayacağına inanabilir. Bu kurumda baskın olan kültür çerçevesinde şekillenecek bir durumdur ve bir kurumu diğerinden ayırır eder²⁵.

Görüldüğü gibi kurumda baskın olan kültür bir kurumu diğerinden ayıran temel özelliklerin başında gelmektedir. Çünkü, kurum kültürü yönetim tarzından kurumsal süreçlerin işleyişine kadar bir kurumdaki tüm faaliyetlerin çevresinde şekillendiğı bir unsurdur. Faaliyet alanı aynı olsa dahi işleyiş ve amaçlara ulaşma adına gerçekleştiren faaliyetleri farklılaştıran temel değerler bütünü kurum kültürüdür.

1.7. Kurum Kültürü Modelleri

Literatürde kurum kültürüyle ilgili bir çok model bulunmasına rağmen, bu çalışmada belli başlı kurum kültürü modelleri ele alınacaktır. Her kurumun kendine özgü kültür yapısı vardır. Ancak kurum kültürüne ilişkin model geliştirebilmek için, kültürel yapıları birbirine benzerlik gösteren kurumlar bir araya toplanmıştır. Zira böyle bir sınıflandırma yapılmaması durumunda, her kurum kültürü için ayrı ayrı açıklama gerekecektir, bu da konunun anlaşılır olmasını zorlaştıracaktır. Kurumların kültürlerinin taşıdığı ortak özelliklere göre birçok model ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.7.1. Parsons Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesine ilişkin bir model olan Parsons modeli, Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons'a göre, kurumsal kültürü incelerken daha çok kültürün oluşmasında etkili olan sosyal değerler üzerinde durmuştur.

²⁵ Karel De Witte ve Jaap J. Van Muijen, “**Organizational Culture**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, C: 8, No: 4, 1999, S. 497-502.

Parson'un modelinde dört önemli fonksiyon vardır, bu fonksiyonların baş harflerinden yola çıkarak “AGİL” modelini oluşturmuştur. Bu fonksiyonlar adaptasyon veya uyum (adaptation), amaç edinme veya amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluktur (legitimacy). Eğer bir sosyal sistem hayatına devam etmek istiyorsa uyum sağlamalı, amaca ulaşmalı, parçaları bir araya getirerek bütünleşmeli ve hem kendi hem de çevresi tarafından meşru olarak görülmelidir²⁶.

Kurumların tanınmasında temel öge kültürel değerlerdir. Sosyal değerler sayesinde kurumlar hızlı teknolojik ve sosyal değişimlere uyum sağlayabilirler. Kurumsal yapı unsurları (değerler, inançlar, politikalar vs.) arasında uyum sağlanarak dıştan gelen olumsuzlukların etkisi azaltılır. Kısaca belirtilecek olursa sosyal sistemlerin kuruluşunda ve varlıklarını devam ettirmelerinde değerlerin etkisi çok fazladır. Sekiz ana başlık altında bu değerleri incelemek mümkündür²⁷.

1. Teknik Değerler: Bu tür değerler, doğal bilimler, mühendislik ve olayların fiziksel taraflarına bağlı olarak oluşturulan bilgiler, inançlar ve uygulamaları temsil etmektedir.

2. Ekonomik Değerler: Pazarlama ve tüketici davranışlarını ifade eden eğilim ve uygulamalar ekonomik değerleri oluşturur.

3. Sosyal Değerler: Toplumsal yaşamı yakından ilgilendiren eğilimler, inançlar, tercihler, yaşam tarzları ve felsefesi sosyal değerler kapsamında yer almaktadır.

4. Psikolojik Değerler: Bireysel bazda ele alınan değerlerdir. Örneğin, kişisel eğilimler, ihtiyaçlar ve tercihler psikolojik değerleri oluşturmaktadır.

5. Politik Değerler: Ülkenin ve kurumların yönetim biçimini ifade eden kurallar, inançlar ve uygulamalar politik değerlerin içeriğini oluşturmaktadır.

6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliği ön planda tutan ilke ve kurallar, inanç ve tutumlar.

7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.

²⁶ Erol Eren, **a.g.e.**, S. 142.

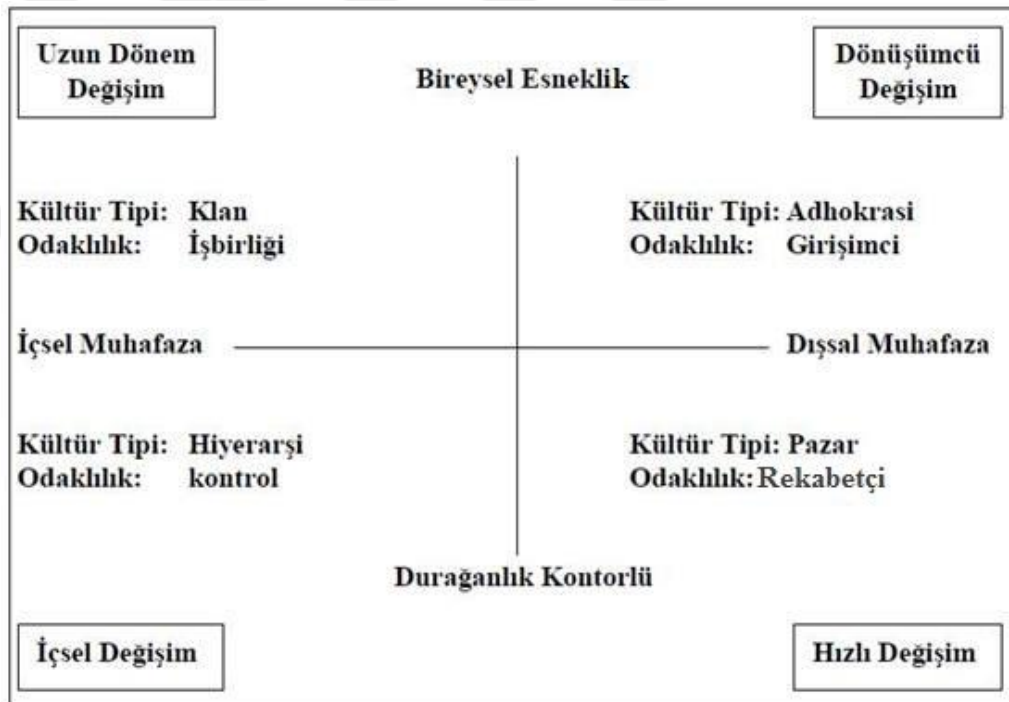
²⁷ Erol Eren, **a.g.e.**, S. 143-144.

8. **Dini Değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

1.7.2. Quinn ve Cameron Modeli

Kurum kültürünün kurumsal başarı ya da kurumsal etkinliği nasıl etkilediğine dair bir kurum kültürü modeli ortaya koyan Cameron ve Quinn (1989), kurumsal kültürün açıklamasını değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade etmektedirler. Oluşturdukları bu modeli “Rekabetçi Değerler” olarak adlandıran araştırmacılar, kurumsal etkililik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir²⁸.

Şekil.1.2: Cameron ve Quinn'in Kurum Kültürü Yaklaşımı



Kaynak: Kim Cameron, “A Process for Changing Organizational Culture”, The Handbook of Organizational Development, ed. Driver, Micheal, Sage Publications, University of Michigan, 2004, S. 12.

²⁸ Kim Cameron, “A Process for Changing Organizational Culture”, The Handbook of Organizational Development, ed. Driver, Micheal, Sage Publications, University of Michigan 2004, S. 13.

Bu bağlamda araştırmacılar kurum kültürlerini özelliklerine göre girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaşmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplamışlardır²⁹;

1. Girişimci Kültür (Adhokrasi Kültürü) : Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yenilikçiliği teşvik eder. Kurumsal yapılanma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel buluşculuk ve yenilik teşvik edilir. Dinamik bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün görülebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri olabilir.

2. İşbirliğine Dayalı Kültür (Klan Kültürü) : Bu kültürün egemen olduğu kurumlar, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların kurumla bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık söz konusudur. Sağlık kurumları ve üniversiteler gibi kurumlar bu kültürlere örnek olarak gösterilebilir.

3. Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi Kültürü) : Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar ve ileri düzeyde resmiyet söz konusudur. Askeri ve resmi örgütler bu guruba örnektir.

4. Pazar Merkezli Kültür (Rekabet Kültürü) : Pazar üzerinde yoğunlaşan kurumlar, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu kurumlar daha çok sonuç odaklı çalışma yaşamını öngörür. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödülleri bireyin örgüte kattığı değerlere göredir. Danışmanlık firmaları, General Elektrik gibi firmalar örnek olarak gösterilebilir.

²⁹ Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara. 2007, S. 145.

1.7.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman Amerika'da başarılı olan bazı şirketler üzerinden mükemmelliğe giden yolu bulmaya çalışmışlardır. Bu şirketlerin başarı sırlarını çözerek, kurum kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen Peters ve Waterman şirketleri başarıya ulaştıran sekiz faktörü şöyle sıralamıştır³⁰:

- **Peşin hükümle eylemden yana olmak:** Yöneticilerin karar verirken çok çabuk davranmaları gerektiğini söyleyen Peters ve Waterman, çoğu zaman karar verememenin kötü sonuçlar doğurduğunu söylemiştir.

- **Müşterilerle yakın ilişki:** Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak ve müşterilere değer vermek şirketi başarıya götürecek yollardan biridir. Bu hizmet anlayışı, kaliteyi beraberinde getirecektir.

- **Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme:** yenilikçiliği destekleyen ve bürokrasiyi en aza indiren şirketler başarıyı yakalayacaklardır. Bağımsızlık pekiştirilip, riske girme ihtimali artırılmalıdır.

- **Üretimi insan unsurunu iyi kullanarak artırma:** Bir şirket için en önemli faktör insandır. Başarı için bu kaynağın iyi kullanılması ve insana değer verilmesi gerekir.

- **Yöneticilerin şirket içi birimlerle yakın ilişki içinde olması ve işin yapılışıyla olan ilişkisi:** Yöneticiler işin nasıl yapıldığını bilmek zorundadırlar. İşletmenin sadece bir fonksiyonu ile değil, işletme birimlerinin hepsiyle ilişkili olarak işletmeyi bütün olarak ele almalıdırlar.

- **Yalın yönetim tarzı ve az katmanlı yapı:** Kurumsal yapının mümkün olduğu kadar yalın olması gerekmektedir. Çalışanlar iş akışını ve komuta zincirini kolayca kavrayabilmelidir.

³⁰ Erol Eren, a.g.e., S. 161.

- **Şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmak:** Şirket başka kurumların uzmanlıklarıyla değil, kendisinin en iyi yaptığı işle ilgilenmelidir.

- **Aşırı kuralcılıktan uzak, birbirine bağlı sıkı bir organizasyon:** Kurum içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması gerekir. Çalışanlar az sayıda yönetici tarafından yönetilmeli ve kurallar makul seviyede olmalıdır.

Peters ve Waterman modeli, ortak norm ve değerler ayrıca yönetim tarzı gibi kurumsal unsurlar vasıtasıyla rekabet üstünlüğünü sağlayarak, kurumları başarıya ulaştırmayı hedeflemektedir.

1.7.4. Ouchi' nin "Z" Kültürü Modeli

William G. Ouchi kurduğu modelde, Japon ve Amerikan şirketlerinin yönetim tarzlarını karşılaştırmıştır. Ouchi, "Z teorisi" kitabında kendine has ve katılımcı yönetim yapısına sahip olan Japon şirketlerinin yönetim tarzlarını açıklamış ve Japon şirketlerinin kültürel değerlerinin Amerikan şirketlerine nasıl uyarlanacağını tespit etmiştir. Kurum kültürünü üç ayrı grupta toplayarak incelemiştir. Bu yaklaşım da, Teori "A" yı Amerikan yönetim yaklaşımı; Teori "J" yi Japon yönetim yaklaşımı, Teori "Z" yi de her iki yaklaşımın karışımı olarak adlandırmıştır.

Ouchi, yedi temel ölçütten yola çıkarak bu üç kültür tipini kıyaslamıştır. Tablo 1.1'de bu kıyaslamaya ilişkin bulgular özetlenmektedir.

Tablo 1.1. Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere Bağlılık	Yaşam boyu İstihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar Verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Moorhead and Griffin, Ricky W. **Organizational Behaviour**, Houghton and Mifflin Comp, 2nd ed. 1989, alıntı Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Etkin Yayın, 5. Basım, İstanbul 2011, S. 169.

Tablo 1.1'e göre karşılaştırmaya temel oluşturan ölçütlerden ilki işgörene bağlılıktır. Japon şirketlerinde işgörene bağlılık onu işletmede çalışma hayatı boyunca istihdam yönünde geliştirilmiştir. Amerikan şirketlerinde ise çalışma süresi kısadır. Oluşturulan modelde "Z" tipi şirketlerde istihdamın uzun olması istenmiştir³¹.

(z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı örnekler olarak verilmektedir. Z tipi kurum kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu

³¹ Ouchi William, **Z. Teori, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**, (Çev.: Aykut Güleri), İlgil Yayın, İstanbul 1989, S. 26-27.

gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli (ringi-şo) benimsenebilmektedir. Yalnız ABD'de işletmeler "ben" kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticilerini sorumlu tutmaktadırlar. Yavaş değerlendirme ve terfi, bugün başarılı birçok Amerikan şirketlerinde uygulanmaktadır. IBM ve HP'de hızlı değerlendirme ve terfi etme imkanı yoktur. Belirli kademelere ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gereklidir³².

1.7.5. Jones'in Kurum Kültürü Modeli

Jones, kurum içerisinde faaliyet gösteren sosyal grup üyesi çalışanların kendi aralarındaki takas ve işlemleri düzenleme ve kontrol etme anlamında işleyişini takip ettiği çalışmada kurum kültürünü söz konusu fonksiyonuna uygun olarak üç gruba ayırmıştır. Bunlar; üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür şeklindedir. Araştırmacı söz konusu alt kültür tiplerinin içeriklerini ise şu şekillerde açıklamaktadır³³.

1. Üretim Kültürü: Üretim süreci rutin haline geldiğinde kurumlar üretim süreçlerinde sermaye yoğun teknolojiler kullanmakta ve iş süreçlerinde standartlaşmaya gitmektedir. Bu durum da çalışanlardan beklenen özellikler (uzmanlık gibi) azalmakta bu ise çalışanların ekstra özellikler ve uzmanlıklar göstermesi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır. Bu tip kültüre sahip kurumlarda söz konusu özelliğin bir getirisi olarak denetim daha kolay olacaktır. İlave olarak çalışanların ücretleri daha düşük olacak ve işletme maliyetleri düşecektir.

2. Bürokratik Kültür: Girdilerin çıktılara dönüştüğü süreç olan üretim sürecinin alışlagelmişin dışına çıktığı ve sonucu kestirilemez hale geldiğinde, işler rutin olmaktan çıktığında kurumlar açısından üretim ile denetim zorlaşır ve maliyetler artar. Bürokrasi kültürü ise bu noktada ortaya çıkar. İşlem

³² Erol Eren, a.g.e., S. 158-159.

³³ Gareth R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", Administrative Science Quarterly, C: 28, No: 3, 1983, S. 545-467.

maliyetleri, doğal olarak süreçlerin karmaşıklaşması ile ortaya çıkacak uzman personel ihtiyacı, söz konusu personelin denetimi ve ücretlerinin artması ile artmaya devam edecektir. Bürokrasi sayesinde söz konusu kurumlarda işe alım ve eleman tercihleri noktasında yeni prosedürler belirlenecek ve işlem maliyetlerinde dengelemeye gidilecektir. Fakat söz konusu kültür tipinin doğası gereği kurumlar yapısal anlamda sorunlar yaşamaya başlayacaklardır. Sistemin bürokratikleşmesi sistemi oluşturan uzman personelin sisteme direnç göstermesi sonucunu doğuracak bu ise işleyişin nispeten yavaşlaması, ekstra katkıların azalması sonucunu doğuracaktır. Ancak bu durum yönetimin otoriter tavırları ile çözülebilecektir.

3. Profesyonel Kültür: Kurumda yürütülen işler rutinleşmeden uzaklaştıkça iş çeşitliliği ve iş yürütme gücü artacak bunun yanında ise işin yürütülmesinde uzmanlaşmış personele ihtiyaç duyulacağından işlem maliyetleri artacaktır. Buna bağlı olarak girdi ve çıktı dengesinin takibi maliyetlerinin artışı da doğuracaktır. Bu durum beraberinde kimi çözüm önerilerini getirmektedir. Birinci olarak çalışanlar arasında geliştirilecek olan ortaklıklar ile uzman personele pozisyon maliyetleri yerine mülkiyet hakları sağlanabilir. Bu işlem maliyetlerini düşüreceklerdir. İkinci olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi uzman personelin performansına yönelik gelirleri ile işlem maliyetleri düşürülecektir. Son olarak örgüt içerisinde oluşturulacak sosyalizasyon programları ile uzman personelin örgütsel bağlılıkları artırılabilir ve ücretlendirme de rahatlık sağlanabilir.

1.7.6. Harrison ve Handy Modeli

Kurumların sahip oldukları kültürlerin sınıflandırmasına ilişkin çalışmalardan biri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Handy kurumların sahip oldukları farklı kültürleri, dört (4) temel gruba

ayrarak inceler bunlar: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür³⁴.

• **Güç kültürü:** Küçük girişimci kurumlarda bulunur. Kültür, merkezi bir güç kaynağına dayanır. Bu modeli örümcek ağı temsil eder. Ağdaki çizgiler gücü ve etkiyi temsil etmektedir. Merkezden uzaklaştıkça güç ve etki azalır.

• **Rol kültürü:** Sıklıkla bürokrasi ile anılmaktadır. Aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir.

• **Görev kültürü:** Daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösterir. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir.

• **Birey kültürü:** Bu kültürde birey odak noktasıdır. Mevcut kurumsal yapı, kurum içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Burada temel amaç, çok az sayıda olan kurum üyelerinin ihtiyaçlarının tatminidir. Güç, görev ve rol kültüründe işgörenler kurum için çalışır. Fakat bu kültürde işgörenler kurum için değil, kurum işgörenler için çalışır. Bu kültür genellikle profesyoneller tarafından tercih edilen bir sistemdir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde yöneticilik ev işleri gibi günlük bir görevdir.

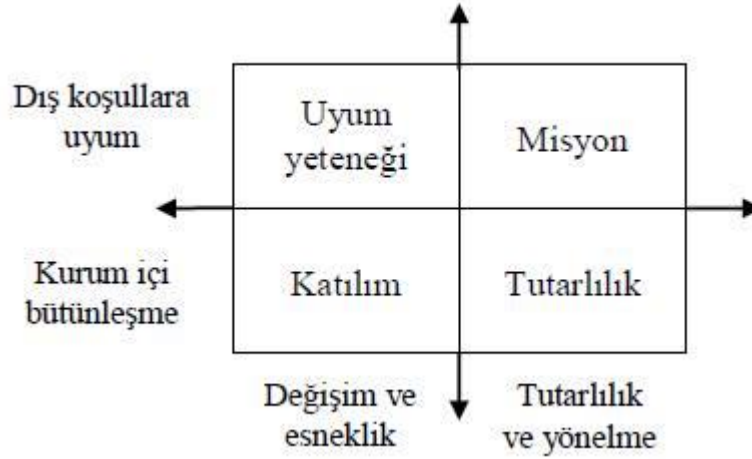
1.7.7. Denison Kurum Kültür Modeli

Bu çalışmada odak olarak belirlenen Denison Kurum Kültürü katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere dört kültürel özellik ile ifade edilmiştir. Literatürde Denison Kurum Kültür Modeli'nin katılım, tutarlılık, uyum

³⁴ Abdullatif Abdullatif ve Mahfuz Ahmet Cevde, "Kurum Kültürünün, Güçlü Organizasyon Kimliğini Belirlemedeki Rolü", İktisadi ve Hukuk Bilimler Dergisi, Dimeşk Üniversitesi, Sayı: 2, Cilt: 26, 2010, S. 124-152.

yeteneği ve misyon olmak üzere ifade edilen dört boyutunun, kurum performansını etkilediği belirtilmiştir. Bu boyutları şöyle aıklayabiliriz³⁵:

şekil: 1.3: Denison'un Kurum Kùltürü Modeli



Kaynak: Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organization Science, University of Michigan, Vol. 6, No. 2, March-April 1995, S. 216.

a. Katılım: alışanlarını güçlendiren, etkinleştiren ve geliştiren kurumlar, kuruma ilişkin fonksiyonların bu özellikleri olmayanlara göre daha etkili gerçekleşmesini sağlamaktadır.

b. Tutarlılık: Entegrasyonu ve tutarlılığı üst düzeyde olan kurumların, genel olarak daha etkili olduğu belirtilmektedir. İyi entegre olan kurumlar, herkesin bakış açısından yararlanarak, sorumluluk duygusunu liderler vasıtasıyla paylaşırlar ve önemli konular üzerinde fikir birliğine kolayca varabilirler.

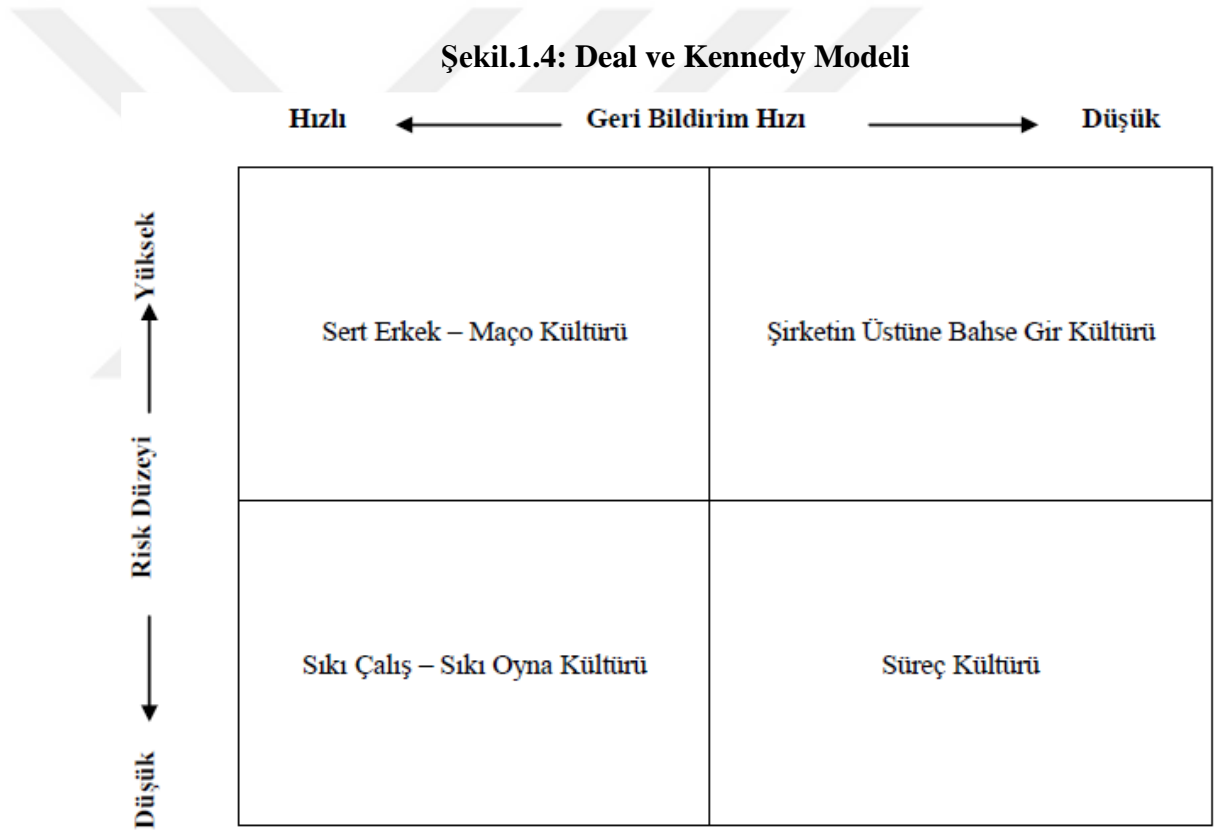
c. Uyum: İyi entegre olmuş kurumlar kendi iç süreçlerine odaklanma eğilimindedirler ve genellikle dış ortama kolay uyum sağlayabilir ve değişime cevap verebilirler. Örgütün uyumu en çok kendisini dış evre değişiminde göstermektedir.

³⁵ Usame El Ferrac, "Suriye'deki Kamu Sektöründeki Kurumlara Yönelik Uyumlu Kurum Kùltürlerinin Önerisi", Dimeşk Üniversitesi, İktisadi ve Kanuni Bilimler Dergisi, Sayı: 1, Cilt: 27, 2011, S. 161-162.

d. Misyon: Hedefler ve amaçlar kurumun gelecekte nasıl görünmesi gerektiği vizyonu üzerinde son derece etkili bir temel oluşturur.

1.7.8. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'nin, kurumun faaliyet gösterdiği çevrenin belirsizlik derecesi ve geribildirim hızını esas alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre; kurum kültürü tipleri sert erkek maço kültürü, süreç kültürü, sıkı çalış-sıkı oyna kültürü ve şirketin üstüne bahse gir kültürü olarak dört başlık altında toplanmıştır³⁶.



Kaynak: Deal ve Kennedy, 1982'den aktaran Faruk Kerem Şentürk, 2014, S. 58.

Sert erkek-maço kültürü, karar almada çevresel belirsizliğin ve risk oranının yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu durumlarda ortaya çıkar. Risk

³⁶Asena Altın Gülova ve Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Vol.3, No.3, (2012), S. 54.

yüksek olduğu için karar organları aldıkları kararların doğruluk derecesi hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar. Bu kültür karakterine sahip örgütlerde girişimcilik, cesaret ve başarılar ön plandadır.

Sıkı çalış-sıkı oyna kültürü, çevresel belirsizliğin ve risk oranının düşük, geri bildirim sürecinin ise hızlı işlediği bir kültür türüdür. Bu kültürün temel ilkesi müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Bu tür kültürlerin bulunduğu kurumlarda müşteri hizmetlerinin kalitesi ve müşteri memnuniyeti en yüksek düzeydedir. Bu kültürde takım çalışması önemli olup bilgisayar şirketleri ve büyük şirketlerin satış birimlerinde görülebilir.

Şirketin üstüne bahse gir kültüründe geri bildirim hızı düşük, çevresel belirsizlik ve risk oranı yüksektir. Bazı kurumlar, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay ve AR-GE endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir.

Son kültür türü olan süreç kültüründe ise risk düzeyi düşük ancak geri bildirim hızı yüksektir. Bu kültür tipinde çalışanlar işin sonucunu ölçmekten çok işletmenin belirttiği kurallar dairesinde işi bitirmeye odaklanmıştır. İşletme içinde genel olarak bürokratik bir ortam ağırlıktadır.

1.7.9. Geert Hofstede'nin Kurum Kültürü Modeli

Danimarka ve Hollanda'da 1984 ve 1986 yıllarında Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmalarda farklı işletmelerde çalışan 3400 kişi üzerinde inceleme yapılmıştır. Söz konusu çalışmada söz konusu kurumların kültürleri üzerinde belirli kültürel unsurlara göre kümeleme çalışması yapılmıştır. Unsurlar şöyle sıralanır;

1. Süreç odaklılık – Sonuç Odaklılık
2. Çalışan odaklılık – İş Odaklılık
3. Geleneksel – Profesyonel

4. Açık sistem – Kapalı Sistem
5. Kaybetme – Sıkı Kontrol
6. Normatif – Pragmatik

İlgili unsurlara göre yapılan sınıflandırmaya göre üç tip kurum alt kültürü tespit edilmiştir. Bunlar; profesyonel, idari ve müşteri arayüz kültürüdür. Yapılan araştırma sonucunda söz konusu alt kültürlerin içerikleri şu şekilde oluşmuştur³⁷.

1. Profesyonel Kültür: Söz konusu kültür tipi diğer sınıflandırmalar arasında en pragmatik olanıdır. Denetim söz konusu kültür tipinde yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Yapılanma daha profesyoneldir. Bu bağlamda söz konusu kültür tipinde yapılan işlerin zor olması nedeniyle yapı tam olarak belirlenmiş, çalışanların temel özellikleri daha profesyonel ve uzman kişiler olarak belirlenmiştir. Yapılan işlemler ağırlıklı olarak sonuç yerine süreç odaklıdır.

2. İdari Kültür: Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu alt kültür tipi genellikle idari işlerin daha yoğunlukta olduğu örgütlerde tercih edilmektedir. Normatif kültür tipi olan idari kültür sınırlı özellikte olması ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Daha çok iş odaklı olan söz konusu kültür tipinde işler profesyonel kültürde olduğu gibi süreç odaklı olarak yürütülmektedir. Denetim açısından yapısı itibarıyla sıkı denetime sahiptir. Söz konusu kültür tipinde geleneksel bir yapı hakimdir ve çalışanlar arası ilişkiler resmiyetten uzaktır.

3. Müşteri Arayüz Kültürü: Söz konusu kültür tipleri içerisinde en çok sonuç odaklı olan kültür müşteri arayüz kültürüdür. Daha bürokratik bir yapılanmaya sahip olan söz konusu kültür tipinde değişen şartlara uyum zorunluluktur. Bu haliyle ilgili kültür tipinde sistem daha açık bir yapıdadır. Sürekli dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle kontrol mekanizmasının yoğun şekilde işlediği kültür tipinde profesyonel olarak işler yürütülmektedir ve pragmatik olmayan söz konusu kültür tipi daha normatiftir.

³⁷ Hofstede, 1998, S. 477- 492.

Geert Hofstede, 40'a yakın ülkede yaptığı ve 1980 yılında yayınlamış olduğu araştırmasında ülkelerin kültürel değerlerinin, kurum kültürü sınıflandırmasındaki önemini vurgulamıştır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu ülkelerde IBM firmasının çalışanlarını kapsayan bu çalışma literatürde en çok bilinen çalışmalar arasındadır. Hofstede, kurum kültürüne ilişkin değerlerin toplum kültüründen kaynaklandığı tezini ortaya atmıştır. Çalışmasından elde ettiği verileri değerlendirdiğinde kurum kültürlerini birbirinden ayıran dört ana özellik olduğunu öne sürmüştür³⁸.

- **Güç Mesafesi:** Hofstede güç mesafesini, bir ülkede yer alan kurum/kuruluş ve kurumlarda yer alan bireylerin, gücün eşit şekilde paylaştırılmamasını kabullenme düzeyi olarak tanımlamaktadır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu kültür boyutu, toplumsal ya da kurumsal yaşamda insanların belirsizlikten ne kadar kaçındığını göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda insanlar kendilerini baskı veya tehdit altında hissederler.

- **Bireycilik / Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm):** Bireyci toplumlarda önemli olan birey, kollektif toplumlarda ise gruptur. Bireyselliğin önemli olduğu toplumlarda, kanunlar ve kurallar hem bireyin haklarını korur hem de bireysel gelişimi teşvik eder. Kolektivizm ait olduğun gruba sadık davranma eğilimidir.

- **Kadınsılık / Erkeksilik:** Toplumda var olan egemen değerler incelendiğinde, bir kültürün erkeksi mi kadınsı mı olduğu anlaşılabilir. Bir toplumda atılganlık, para elde etme, maddeci eğilimler ön plandaysa toplumun erkeksi özellikler taşıdığı söylenebilir. Kadınsı kültür göstergeleri ise insana verilen önem, ilişkiler ve empati kurma yeteneği, şefkatli olma, anlayışlı olma olarak gösterilebilir.

³⁸ García del Junco, J., Dutschke, G. y Petrucci, M. "The Hofstede Model in The Study of The Impact of Sevilla Expo92", Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 6(1), 2008, S. 27- 36.

1.7.10. Wallach'ın Kurum Kültürü Modeli

Wallach (1983) yaptığı çalışmada, kurum kültürü boyutlarını söz konusu kavramlar ışığında üç boyut altında toplamıştır. Bu boyutlar; (1) bürokrasi eğilimli, (2) destek eğilimli, (3) yenilikçilik eğilimli kurum kültürü şeklindedir³⁹. Bu boyutlara yönelik özellikler şöyle sıralanmıştır⁴⁰;

1. Bürokrasi eğilimli kurum kültürü: Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi. İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması. Otoriteye saygının son derece önemsenmesi. Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi. Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi.

2. Destek eğilimli kurum kültürü: Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması. Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması. Kişisel haklara saygıya önem verilmesi. Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi. Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması.

3. Yenilikçilik eğilimli kurum kültürü: Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması. Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi. Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi. Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması. Kaliteye son derece önem verilmesi. Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması.

³⁹ Raid İsmail ve Macid Ahmed, "Ürdün devlet Hastanelerinde Kurum Kültürünün rolü ve Bilgi Yönetime Desteği", Ürdün İşletme Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 4, 2013, S. 656.

⁴⁰ Ellen J. Wallach, "Individuals and Organizations: The Cultural Match", Training and Development Journal, C: 37, No: 2, 1983, S. 32-33.

1.7.11. Miles ve Snow'a Göre Kurum Kültürü

Kurumların uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, kurumları gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplanmaktadır. Bu kültür tiplerini şu şekilde açıklamak mümkündür⁴¹:

- **Koruyucu Kültür Tipi:** Kurum, muhafazakar değer ve inançlara sahiptir. bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenilir pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir.
- **Geliştirici Kültür Tipi:** Bu tip kurumlar yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu kurumların faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle yeniliklere açıktır.
- **Analizci Kültür:** Bu tip kurumlarda denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasına ilişkindir.
- **Tepki Verici Kültür Tipi:** Bu tip kurumlarda değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.

1.7.12. Byar'a Göre Kurum Kültürü

Kurum kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından birtakım sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen kültür ölçeği modelidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık

⁴¹ Z. Beril Akıncı Vural, a.g.e., S. 93-94.

niteliğinin belirlenmesine, ikinci ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir⁴².

Şekil.1.5: Kurumsal Kültür Ölçeği

İnsanlar	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünsel
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Erol Eren, **a.g.e.**, S. 151.

Şekilde katılımcılık insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetler de kısaca faaliyetler olarak gösterilmektedir. Faaliyetler, işletmelerin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler "tepkisel" ve "etkisel" olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine etkisel işletmeler ise işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler, iletişimde güçlü, hem işgörenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adı verilmektedir. Müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur⁴³.

- **Etkileşen Kültür:** Bu kültürler, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir.
- **Bütünleşik Kültür:** Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya

⁴² Erol Eren, **a.g.e.**, S. 150.

⁴³ Z. Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 2012, S. 91-92.

hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir.

- **Müteşebbis Kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme de katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir.
- **Sistemik Kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır.

1.7.13. Danışman ve Özgen'in Kurum Kültürü Modeli

Danışman ve Özgen 2003 yılında yapmış oldukları ve geçerliliği Türkiye ve Kanada'da 17 firma üzerinde test edilmiş çalışma ile kurum kültürü kavramına farklı bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Çalışmada kurum kültürü kavramının yönetim ve organizasyon alanındaki gelişimi incelenerek, kurum kültürü çalışmalarında yöntem tartışması üzerinde durulmuştur. Spesifik olarak, çalışmada, kurum kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemlerin önemine vurgu yapılarak, kurum kültürünü bu yöntemi kullanarak ölçen çalışmalar gözden geçirilip çeşitli açılardan incelenmiştir. Özellikle, kurum kültürü araştırmalarında kullanılan boyutlar/ tipolojiler detaylı bir şekilde incelenerek, belirli kültürel boyutların farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı ortaya konularak aynı ya da benzer anlamlı kültürel boyutlar bir araya getirilmiş ve toplam 9 kültürel boyut tanımlanmıştır⁴⁴.

Danışman ve Özgen'e göre, kurum kültürünün yönetim ve organizasyon literatüründe yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok çalışmada örgütlerin kültürünü

⁴⁴ Ali Danışman ve Hüseyin Özgen, “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel- Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yöntem Araştırmaları Dergisi, Adana, C: 3, No: 2, 2003, S. 91-124.

anlamaya yardımcı olacak değişik kategoriler ve profiller üretilmeye çalışılmıştır. Kültürü niceliksel yöntemler kullanarak ölçmeye çalışan değişik araştırmalar, çeşitli açılardan benzerlik taşımakla birlikte, üzerinde odaklanılan unsurlar, kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçüm formatı açısından farklılaşabilmektedirler. Üzerinde odaklanılan, araştırma yapılan kültürel unsurlar; ideolojiler (Goll ve Zeitz, 1991; Harrison, 1975), davranışsal normlar (Allen ve Dyer, 1980; Cooke ve Rousseau, 1988; Kilmann ve Saxton, 1983), değerler (Calori ve Sarnin, 1991; Glaser, 1983; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Reynolds, 1986) ya da kurumsal uygulamalar Christensen ve Gordon, 1999; (Hofstede ve diğerleri, 1990) olarak sıralanabilir⁴⁵.

Rousseau (1990), niceliksel kurum kültürü çalışmalarında üretilen kültürel değerler, normlar, uygulamalar ya da davranış biçimleri ile ilgili profillerin genelde değişik kavramlar ve değişkenler altında birkaç konudan oluştuğuna dikkat çekmektedir. Xenikou ve Furnham (1996) da soru türü ya da format açısından farklı ancak kavramsal olarak benzer kültürel boyutların alt ölçekleri arasında yüksek bir korelasyon bulunduğunu ampirik olarak göstermektedirler. Gerçekten de, niceliksel kurum kültürü çalışmalarında geliştirilen değişkenler bu doğrultuda dikkatle incelendiğinde, kurumlardaki kültürün yansıması olarak aynı ya da benzer kavram ve terimler altında belirli kültürel boyutlar üzerinde çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışılan kültürel boyutlarla ilgili kullanılan kavramlar arasındaki örtüşme dikkate alındığında, belirli kültürel boyutların tek ya da zıt yönlü değişkenler ya da kategoriler halinde birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Benzer anlamda kullanılan bazı kültürel boyutlar ile bunların anlamları ve kullanıldığı çalışmaları şu şekilde sıralamak mümkündür⁴⁶;

1. Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi (Aycan ve Kanungo, 2000; Bates ve diğerleri, 1995; Harrison, 1975; Jermier et al. 1991; House ve diğerleri, 1999; Kabanoff, Waldersess ve Cohen, 1996): Genellikle, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara

⁴⁵ A.e, S. 104-105.

⁴⁶ A.g.e., S. 105-106.

ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.

2. Sonuç ya da süreç eğilimi (Aycan ve Kanungo, 2000; Christensen ve Gordon, 1999; Hofstede et al., 1990; O'Reilly et al., 1991): Genellikle sonuçların ya da işin yapılış şeklinin, yani süreçlerin, önemsenme derecesi olarak ifade edilmektedir.

3. Klan, aile ve ilişki eğilimi (Bates et al., 1995; Howard, 1988): Genellikle yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

4. Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi (Allen ve Dyer, 1980; Harrison, 1975; Hofstede ve diğerleri, 1990; House ve diğerleri, 1999; Kilmann ve Saxton, 1983; Reynolds, 1986, Cooke ve Rousseau, 1988): Genellikle görevlerin tam olarak yapılmasına ve görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına mı yoksa çalışanların makul oranda inisiyatif kullanabilmelerine ve serbestçe bilgi paylaşımına mı önem verildiğini ifade etmektedir.

5. Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi Allen ve Dyer, 1980; Howard, 1988; Reynolds, 1986; Jermier ve diğerleri, 1991; Wallach, (1983) göre ise örgütte kurallara uymaya ağırlık verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

6. Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi (Calori ve Sarnin, 1991; Christensen ve Gordon, 1999; House ve diğerleri, 1999; Kabanoff ve diğerleri, 1995; Reynolds, 1986; O'Reilly ve diğerleri, 1991): Genellikle takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri yansıtmaktadır.

7. Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi (Aycan ve Kanungo, 2000; Calori and Sarnin, 1991; Christensen ve Gordon, 1999; Denison ve Mishra, 1995; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Reynolds, 1986; Wallach, 1983; Zeitz, Johanneson ve Ritchie, 1997): Genellikle gelişme ve

yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir.

8. Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi (Hinings ve diğerleri, 1996; Hofstede ve diğerleri, 1990; Howard, 1988): Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı istihdam ve terfiinin ve açık rol tanımlarının önemsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

9. Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi (Calori ve Sarnin, 1991; Hofstede ve diğerleri, 1990; House ve diğerleri, 1999; Howard, 1988): Genellikle anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü üzere kurum kültürü ile ilgili birçok kavram benzer anlamlarda birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bunun yanında kurum kültürü özelliklerini anlatması gereken birçok kavram ise göz ardı edilerek kavramın kapsamına girecek kültür tiplerinin açıklanması imkânsızlaşmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma kapsamında örgüt kültürünün aracılık etkisi, bunun yanında ise diğer kavramlar ile olan ilişkileri detaylı olarak inceleneceğinden ötürü araştırmada örgüt kültürü sınıflandırmaları olarak Danışman ve Özgenin önerdiği boyutlar kabul edilecektir.

Danışman ve Özgenin yapmış olduğu sınıflandırmaya göre kullanılacak olan kurum kültürü tipleri ve özellikleri şu şekildedir⁴⁷:

1.Kuralcılık Eğilimi : Bu kültür tipinin en büyük özelliği çalışanlara hareket alanı daralmış şekilde çok fazla kuralın bulunmasıdır. Buna bağlı olarak yönetimsel açıdan söz konusu kurallara uyum son derece önem arz etmektedir. İşlerin yürütülmesi ve bu amaç adına kullanılan alet ile makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunmaktadır. Diğer taraftan söz konusu kültür tipi çalışanlara her gün aynı işi yapıyormuşçasına çok fazla rutin işi bünyesinde bulundurmaktadır.

⁴⁷ Danışman ve Özgen, **a.g.m.**, S. 107.

2. Hiyerarşi Eğilimi : Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu kültür tipi hiyerarşik yapılanmada olan kurumlarda hakim olan kültürdür. Bu kültür tipinin hakim olduğu kurumlarda üstler tarafından verilen direktiflere uyulması kesinlik arz etmektedir. Söz konusu kurumlarda sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Emir komuta zinciri son derece önemli olmakla birlikte otoriteye karşı saygı son derece önemsenmektedir.

3. Sonuç Eğilimi: Söz konusu kurum tiplerinde temel odak noktası kurumda yürütülen işlerin sonuçlarıdır. Bu nedenle söz konusu kurumlarda çalışanların yüksek performans göstermeleri konusunda teşvik edilmeleri durumu söz konusudur. Buna paralel olarak ilgili kurumlarda işlerin yapılışından ziyade sonuçlar daha önemlidir. Söz konusu sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmuş husus kişisel sorumluluklardır.

4. Klan Eğilimi: Bu kültür tipinde çalışanlar aile fertleri gibi görülür. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilerek yöneticiler çalışanlarına aile büyüğü gibi yaklaşırlar. Kurum içerisinde çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine yönelik şekilsel bir baskı yoktur ve çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilir.

5. Destekleyicilik Eğilimi : Bu kültür tipinde çalışanların kişisel haklarına saygı duyulması önem arz etmektedir. Bu durum ise çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet göstermeleri durumunu beraberinde getirir. Bu kurumlarda çalışanlar makul ölçüde risk yüklenmeleri konusunda inisiyatif tanınması söz konusudur. Bilgi, bu kültür tipinde kurum içinde başkaları ile serbest paylaşılabilir.

6. Takım Eğilimi: Personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilmektedir. Katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır. Çalışanların arkadaşlıklar kurma ve birbirleri ile işbirliği içinde çalışmalarını teşvik edilir.

7. Gelişme Eğilimi: Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olan söz konusu kültür tipinde yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilirken pazarda oluşacak fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilmesi hedeflenir. Bu tür kurumlarda rekabet ortamının son derece farkında olunarak kaliteye son derece önem verilir.

8. Profesyonizm Eğilimi: Bu tür kültüre sahip kurumlarda analitik ve rasyonel sorun çözümlerine ağırlık verilmektedir. Herkese hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir. Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur. Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumluluklar tanınmıştır. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.

9. Açıklık Eğilimi : Söz konusu kurumlarda, çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınarak, yönetimin eleştirilmesi olağan bir durumdur. Çalışanların yaptıkları ya da yapacakları hatalara karşı yönetim toleranslı davranır.

2. Bölüm

Dönüşümcü Liderlik

2.1. Liderlik Kavramı

Günümüzde yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmeler işletmeleri eskisinden çok daha farklı yaklaşımlara götürmektedir. İşletmelerin günümüzdeki dönüşüm ortamında izleyecekleri rolün ne olması gerektiğine karar verecek olan kişiler yönetim kademelerindeki liderlerdir. Geçtiğimiz yüzyılda fiziksel kaynakların etkin kullanımı sorununa odaklıyken, insan kaynaklarının üretim faaliyetleri içindeki artan önemi nedeniyle yönetim olgusu adeta yeniden tanımlanmaktadır. Günümüz yüksek rekabet ortamında yöneticilerden klasik yönetim faaliyetlerinin ötesine geçerek, sadece yöneticilik değil, aynı zamanda çalışanlar için bir lider olabilme vasfını taşımaları beklenmektedir.

Liderlik kavramı üzerine pek çok araştırma yapılmış, pek çok araştırmacı liderliğin farklı özelliklerine dikkat çekmiş, neredeyse her bir araştırmacı kendi liderlik tanımını geliştirmiştir. Tanımların ortak noktası liderliğin yönetim faaliyeti içinde gerçekleşmesi ve bu çerçevede anlam kazanmasıdır. Liderler karar verme süreçlerinde “rutinin” dışına çıkan, takipçileri üzerinde otoriteden çok etki ile iş gördüren kişilerdir. Liderlik, formel otorite yapısından kaynaklanan yönetici, amir gibi unvanları, motivasyon araçlarını ve ödülleri kullanmaksızın iş gördürmeyi ifade ettiği için denetlemeden farklı bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde liderlerden beklenen ise değişimlere uyum için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona vizyon kazandırabilmek şeklinde özetlenmektedir⁴⁸.

Liderliğe ilişkin olarak belirlenen yetmişten fazla kişilik özelliğini inceleyen meta analiz çalışmasında Stogdill (1965) bu özellikler arasından

⁴⁸ Arthur G. Jago, "Leadership: Perspectives in Theory and Research". Management Science, Volume: 28, Issue: 3, 1982, S. 316.

zekâ, içsel kavrayış, sosyallik, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma, sorumluluk, kendine güven, girişkenlik, sorunlarla baş etme kararlılığı olarak sekiz tanesinin önemini belirlemiştir. Bugünün liderlik literatürü incelendiğinde ise Stogdill'in (1965) belirlediği bu özelliklerin açık bir şekilde dönüşümcü lidere atfedilen özellikler olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik boyutlarında yer alan karizmatik etki ile zeka, içsel motivasyon ile içsel kavrayış, karizmatik etki ile sosyallik ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlı olma kavramlarının örtüştüğü görülmektedir.

Liderin iletecek bir mesajı vardır ve takipçileri için rehber konumundadır. Kendinin takip edilmesini sağlarken başarının koşullarının da bilincindedir. Kurumun geleceğinin takım çalışmasına ve bunun devamına bağlı olduğunu bilir. Takipçileri için model oluşturduğundan diğerlerinin de bunun önemine varmasını sağlar. Dolayısıyla kurumsal amaçlarla bireysel amaçları bütünleştiren, başarının sırrının işbirliği olduğuna inanan ve bu düşüncüyü çevresine yayan lider, verimliliği ve çalışma şevkini artırır⁴⁹.

2.2. Kurumlarda Liderliğin Önemi

Liderlik olgusunun, kurumlar açısından önemli olmasının gerçekleri arasında, kurumsal plan ve programların her şeyi öngörmemesidir. Kurumların içinde bulunduğu ortamın son derece kaygan ve dinamik olması, kurumsal yapıların doğası gereği ileriye dönük olması, kurumların en önemli unsuru olan insanın değişken, öngörülmeleyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi faktörler sıralanabilir. Liderler, günümüzde iş dünyasındaki rekabetçi ve dinamik yapının artmasıyla birlikte stratejilerin oluşturulması ve uygulanması aşamasında önemli bir role sahiptirler. Lakin liderin başarısı kişisel yapısına, işine, çalıştığı iş kolunun büyüklüğe, ülkesine ve kültürüne göre farklılık gösterir.⁵⁰ Etkili bir liderin öncelikle bir vizyona sahip olması gerekmektedir.

⁴⁹ Cox, D., J. Hoover, **Kızırgan Ortamda Liderlik**, Çev. Mahmut Tuna, Birinci Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003, S. 337-338.

⁵⁰ Ali Abdullah, **"İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektörde Bir Araştırma."** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, S. 7.

Kurumun her aşamasında çalışan personele bu bilinci aşılmalı ve onlara bu konuda destek verecek bir misyon belirlemelidir ve benimsetmelidir.

Liderler, yeniliği teşvik ederek, bilgi ve yetenekleri oluşturarak, mükemmelliğe ulaştıracak stratejileri ve yöntemleri sağlamalıdır. Bir lider, kurumda bir çok rolü yerine getirmektedir⁵¹. Liderlik pozisyonları, daha geniş bir sistem içinde yer almaları için amaçları başarıları yönünde kurumsal alt birimlere destek olan faaliyet grupları içerisinde belirlenir. Kurumsal amaç ve yön; misyon, vizyon, strateji, hedefler, planlar ve görevler de dahil bir çok tarzda tanımlanabilir. Liderler, şirketlerinin mimarisini değiştiren, yenilikler üreten, işin genel görünümünü değiştiren ekonomik altüst oluşların sebep olduğu yeni fırsatları görüp değerlendirmeyi başaran kişilerdir.⁵² Bir liderin görevinin değişik aşamalarında değişik sorunlarla karşılaştığını dikkate alarak her bir aşamada farklı uygulamalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Liderlerin bu farklı aşamaların gereklerine hazırlık dereceleriyle terfi zamanları arasındaki ilişkidir.

Liderlik umut atmosferi oluşturmak ve bunu sürdürmekle ilgilidir. Başarıyı mümkün kılan da budur. Liderler, çalışanları da etkileyen bir özgüvene, iyimserliğe ve başkalarının hayal bile edemeyecekleri görevleri üstlenmelerini sağlayan bir harekete geçirme gücüne sahiptirler. Kısacası gerçek liderler, sadece astlarına yetki tanımakla kalmayıp, onların güdülenmesini sağlayarak onları gerçek birer lidere dönüştürmeye çalışan kişilerdir. Etkili bir liderliğin kurumlar açısından önemi aşağıdaki boyutlarda ifade edilebilir:⁵³

- ❖ **Güven Oluşturma:** Bir liderin temel görevi, astların ve çalışanların durumlarını anlamaktır. Lider, altındakileri daha çok çalışmalarını için motive ederek cesaretlendirmeli, belirlenen kurumsal hedefleri etkili ve etkin biçimde başarıları için onlarda güven oluşturmalıdır.

⁵¹ Hüseyin Yılmaz, **Güçlendirici Liderlik**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001, S. 26.

⁵² Ali Abdullah, **a.g.e.**, 2013, S. 8.

⁵³ **a.e.**, S. 8.

- ❖ **Verimlilik:** Bir kurumda etkin ve etkili bir performans ortaya koyabilmek için insani ve insani olmayan kaynakların kullanması söz konusudur. Bu hedefe yalnızca istekli ve becerisi yüksek olan çalışanlarla ulaşılabilir. İşte burada kurumsal etkinliğe katkıda bulunmaları için çalışanlarını isteklendirerek verimliliği arttıracak liderin rolü başlamaktadır.
- ❖ **İş tatmini:** Çalışanlara daha iyi parasal teşvikler sağlanarak ve fiziki çalışma koşullarını iyileştirerek daha çok iş tatmini elde edilebilir. Bununla birlikte iş tatmini, büyük ölçüde bir liderin çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlara bağlıdır.
- ❖ **Grup Çabaları:** Bir lider, çalışanlarının işlerini istek ve ilgiyle yerine getirmelerini ve kurumun daha iyiye gitmesi için karşılıklı güven içinde olmalarını sağlamalıdır. Lider, çalışanlarını dostça ilişkilere yöneltir ve birbirleriyle işbirliği içerisinde kurumsal hedefleri başarmaları için gayret eder.
- ❖ **Faaliyetleri Örgütleme:** Çoğu kez, kurumlar bir lider veya yönetici eksikliğinden dolayı kaos ve çatışmayla karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla bir lider, kurumsal faaliyetleri çalışanlar arasındaki çatışma olasılığını azaltacak şekilde eşit ve adaletli biçimde devretmektedir.
- ❖ **Çalışanlara Moral Verme:** Bir kurumda yüksek çalışan morali için etkili liderlik oldukça önemlidir. İyi bir lider, daha iyi insan ilişkileri geliştirmek suretiyle düşünce ve davranışlarıyla gruba destek verir.
- ❖ **Koordinasyon:** Lider, kurumun hedefleriyle kişilerin hedeflerini bir araya getirme rollünü yerine getirmeli, her çalışanı işi ile ilgili olarak bilgilendirmeye devam ederek, gerçekleştirilen çabaların koordinasyona için ortak karar almak suretiyle bütün grupla gerekli iletişimi sağlamalıdır.

2.3. Liderliğin Özellikleri

Liderliği, liderin kişilik özelliğine bağlayan görüşe göre; liderlik doğuştan kazanılır ve çocukluk çağında kazanılan bazı niteliklerle geliştirilir. Liderliğin bir takım özellikleri doğuştan getirmesiyle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, varolan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler arasındadır⁵⁴.

Etkili bir lider, ne yalnız kendisini takip edenlerin gereksinimlerini karşılayan “insan ilişkileri uzmanı”, ne de yalnızca kurumsal gereksinimleri karşılayan “verimlilik uzmanı” dır. Her ikisi de olmalıdır, olmak zorundadır. Daha da önemlisi etkili bir lider, hem kendi gereksinimlerini hem de çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilecek, bu farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanacağını bilecek duyarlılık ve esnekliğe sahip olmalıdır. Aynı zamanda da birbiri ile yarışan bu iki gereksinim kaynakları arasındaki çıkması kaçınılmaz çatışmaları çözecek becerileri de bilmelidir.

Zenger Millaer'ın 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır⁵⁵:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,

⁵⁴ Murat Akçakaya, **21. Yüzyılda Liderlik Anlayışı**, 1. Baskı, Adalet Yayınevi, İstanbul, 2010, S. 18.

⁵⁵ Canan Çetin, **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul Tivaret Odası, Yayın No: 2008-15, S. 34-35.

- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak ve
- Güvenilir olmak.

Geçmişten bugüne kadarki uzanan süreçte liderin sahip olduğu niteliklerin gücü anlaşılmaya çalışılmış, liderin her şeyin en iyisini yapan etkili güç olduğu görüşüne yer verilmiştir. İlerleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda liderin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu özellikler ise şu şekildedir:⁵⁶

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıya duygusu, hırs.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Özellikler Kuramı'na göre, insanlar “lider olarak dünyaya gelirler, sonradan liderlik özelliklerini kazanamazlar”. Yine bu kurama göre, liderlik özelliklerini bünyesinde barındıran kişiler birtakım üstün donanımları sayesinde diğerlerinden ayrılır. O zaman, liderlik kavramını açıklamak, bu tip insanların sahip oldukları donanımın niteliği belirlenerek sağlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel

⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, S. 220–221.

özellikler (uyum sağlama, üstün olma, öz-güven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zekâ, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık).

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak bir liderde bulunması gereken ortak bazı temel özellikler ve beceriler Tablo 2.1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Becerileri

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yenilikçi
Kendine güvenen – İddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İş birlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal Beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, Ekin Basım Yayın ve Dağıtım, Bursa, 2008, S. 76.

2.4. Liderliğin Fonksiyonları

İşletmede üstlenilen görevlerin başarılması ve etkin bir arada tutulabilmesi için liderlerin bazı fonksiyonları vardır. Liderin, kurum içerisinde bulunduğu yere göre fonksiyonları farklılık göstermektedir. Yalnız bu fonksiyonlar çoğu zaman liderin bulunduğu yer ve kurduğu ilişkilerle de sınırlı değildir. Kurumun büyüklüğü, çalışma alanı, personel yapısı ne olursa olsun, liderin üstlendiği fonksiyonel sorumlulukları vardır. Buna doğal liderlik fonksiyonları denilebilir. Bu fonksiyonları ayrıntılı olarak incelemek, lideri

konumu itibariyle anlamak açısından son derece önemlidir. Bunlar şöyle özetlenebilir:⁵⁷

- ❖ **Uygulayıcı Olarak Lider:** Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden biri grup çalışmalarını koordine etmektir.
- ❖ **Planlayıcı Olarak Lider:** Lider, grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir.
- ❖ **Uzman olarak lider:** Bir grup içerisinde lider, çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır.
- ❖ **Sözcü olarak lider:** Gruplar büyüdükçe, grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin iletişim kurmaları zorlaşmaktadır.
- ❖ **Kontrolör olarak lider:** Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır.
- ❖ **Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider:** Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallara göre davranışlarının değerlendirilmesi, belli sınırlı içinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.
- ❖ **Hakem ve aracı olarak lider:** Lider, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenmektedir.
- ❖ **Örnek olarak lider:** Liderin genel davranışları, grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır.

⁵⁷ Kenan Mehmet Ekici, **Vizyoner Liderlik**, 1.Basım, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 2006, S.36.

- ❖ **Grup sembolü olarak lider:** Grupların kendine özgü sembolleri vardır.
- ❖ **Sorun çözme veya danışman olarak lider:** Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişkiler kurabilmektedir.
- ❖ **Eğitim ve öğreten olarak lider:** Lider, kendisini takip edenleri eğitmekte, eksikliklerini telafi etmekte ve geleceğin liderliğine onları hazırlamaktadır.

2.5. Liderliğin Güç Kaynakları

Şekil 2.1. Liderliğin Güç Kaynakları

<u>Lider Davranışları</u>	<u>Bireysel Güç</u>	<u>Örgütsel Güç</u>	<u>Sonuç</u>
Etkileme Çabaları	- Uzmanlık - Karizma	- Zorlayıcı - Yasal - Ödül	Yüksek Memnuniyet Yüksek Kalite Yüksek Performans

Kaynak: Laurie J Mullins, **Management And Organisational Behavior**, The Dryden Pers, New York, 1999, S. 306.

2.5.1. Yasal (Legitimate) Güç:

Kurumsal hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere kurum içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Ancak otorite güce bağlı olarak istenilmeden yapılanlar, özellikle bağımsızlığa ve takdir edilmeye gereksinimi olan çalışanlarda güvenme ve endişeye yol açar. Kimi zaman çalışanlarına

baskıcı, kaba davranan liderlerin istek ve emirlerine karşı direnme oluşur. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır⁵⁸.

2.5.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü:

Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır⁵⁹.

⁵⁸ Laurie J Mullins, **Management And Organisational Behavior**, The Dryden Pers, New York, 1999, S. 305.

⁵⁹ Laurie J Mullins, **a.g.e.**, S. 305.

2.5.3. Zorlayıcı (Coercive) Güç:

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İş görenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir. Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, çalışanların kızgınlığına ve verimin düşmesine yol açar. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar; güvenlik kurallarına uymamak, hayati tehlikeye atan sorumsuz davranışlar, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir. Liderin, çalışanları eleştirmeden önce gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırması gerekir. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması ilişkilerin ciddi şekilde bozulmasına yol açar. Yapılacak uyarılar, bir düşmanlık görüntüsü vermekten uzak olmalıdır.⁶⁰ Lider sakin olmalı, çalışanların zorunlu cezalardan sakınmasını ve kurallara uymasını sağlamak için samimi bir şekilde onlara yardımcı olmalıdır.

2.5.4. Uzmanlık (Expert) Gücü:

Liderin sahip olduğu özel bilgi; uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır. Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve

⁶⁰ Laurie J Mullins, a.g.e., S. 305.

duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci kararlar vermekten kaçınılmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Bir kriz anında sakin kalmak, düşünceli ve güvenli davranmak gerekir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir⁶¹.

2.5.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Güç:

Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir⁶².

2.6. Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi yönetim alanında çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Çoğu kez yönetici kavramının liderliği de kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen, bu iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirinden farklılıklar göstermektedir. Her yönetici lider olamayacağı gibi, her lider de yöneticilik fonksiyonunu etkili bir şekilde yerine getiremeyebilir.

⁶¹ Laurie J Mullins, a.g.e., S. 305.

⁶² Laurie J Mullins, a.g.e., S. 305.

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. İlk olarak, hem yöneticilik, hem liderlik insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi, hem yönetici, hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte, hem liderlikte yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak bu benzerliklere rağmen, iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Bir defa yönetim, belli bir organizasyon içinde belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani, yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır.⁶³ Liderlik ise, kurumun değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir.

2.7. Liderlik Yaklaşımları

Her yaklaşım, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlayabilmek için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir. Liderlik yaklaşımı evrimsel olarak özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir.

2.7.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, en eski ve en basit liderlik yaklaşımı olan “Büyük Adam” teorisinin temelini oluşturmaktadır, Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram budur. Bu kuram lider değişkenini esas almaktadır. Özellik yaklaşımını savunanlar, liderliği bazı bireylerin sahip olduğu başkalarının sahip olamadığı bir yetenek ve özelliklerin bütünü olarak ele almışlardır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan

⁶³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, 13.Baskı, İstanbul, 2011, S. 560-570.

bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu görüşe göre liderliğin temelini oluşturmaktır.

Daha çok liderin kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin sonuçlarına önem veren Kişilik Özellikleri Yaklaşımı, liderin entelektüel, duygusal, sosyal olmak gibi kişisel özellikler ile fiziksel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar iyi lider olan bireylerin kişisel özelliklerinin araştırılması ile başlamıştır. Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir. “Lider olarak doğmuş”, “Doğuştan lider” gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır.

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir.

1948’den beri yapılan çalışmaları değerlendiren Stogdill, lider özelliklerini altı grupta toplamıştır:⁶⁴

a) Fiziksel Özellikler: Liderlikle ilgili ilk çalışmalar onların yaş, fiziki görünüm, boy, ağırlık, güçlülük, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılık gibi faktörlerle ilgili olmuştur. Araştırma bulguları ise çelişkili sonuçlar üretmiştir.

b) Sosyal Alt Yapı: Liderin eğitimi, sosyal statüsü ve sosyal hareketliliği üzerinde duran araştırmaların sonuçları, yüksek sosyo-ekonomik statünün lider pozisyonunu elde etmede avantaj olduğunu; ayrıca sosyo-ekonomik statüsü alt basamaklarda olanların daha hızla çalışma hayatında yükseldikleri yönündedir.

⁶⁴ Andrew D. Szilagyi - Marc J. Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, Goodyear Publishing Company, California, 1980, S. 280-282.

c) Zeka: Zihin gücünü değerlendiren araştırmalar ise, liderlerin diğerlerine göre konuşmalarının akıcı, bilgili, kararlı ve akıl yürütmelerinin daha kuvvetli olduğunu belirtmektedir. Zeka ve liderlik arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılan çalışmalarda liderlerin lider olmayanlara göre daha zeki oldukları yönünde bulgular elde edilmiştir.

d) Kişilik: Kişilik özelliklerini değerlendiren çalışmalar, liderlerin diğerlerine göre, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, cesaret ve kendine güven, hakimiyet kurma isteği, hızlı harekete geçme ve dürüşlük gibi faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Fakat araştırmalar, değişik grup ve örgüt ortamlarında benzer sonuçlar üretmemiştir.

e) Göreve İlişkin Özellikler: Göreve yönelik kişilik özellikleri üzerinde duran araştırmalarda ise, liderlerin diğer bireylere göre başarı ihtiyacı ve sorumluluk duygularının yüksek, inisiyatif sahibi ve yüksek oranda görev eğilimli oldukları ifade edilmektedir.

f) Sosyal Kişilik Özellikleri: Bu alandaki araştırmalar liderlerin değişik konularda görev almada aktif davrandıklarını, diğer insanlarla etkili iletişim kurabildiklerini ve ortak çalışma yeteneğine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Liderlerin özellikleri üzerinde yoğunlaşan bu yaklaşıma önemli eleştiriler de getirilmiştir. 1940'lı yılların sonlarında ve 1950'li yılların başlarında araştırmacılar, etkili liderleri tanımlayacak ve ayırt etmeye yarayacak kişilik özelliklerinin tutarlı sonuçlar vermediğini gördüler. Genelde araştırma sonuçları hangi kişilik özelliklerinin liderlerde bulunduğu ya da hangi özelliklerin diğerlerinden daha önemli olduğu konusunda ortak bir fikir üretmemiştir.⁶⁵ Bu teori, daha çok fiziksel ve kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Fiziksel özellikler ile başarılı bir liderlik arasında ilişki kurulamaz. Fiziksel özellikler, ancak algılanan liderlik yeteneği ile ilişkili

⁶⁵ Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Company, Singapore, 1992, S. 275.

olabilir. Ayrıca fiziksel özellikler emniyet ve orduda olduğu gibi fiziki yapının önemli olduğu işler için geçerli olabilir. Fakat etkili bir liderlik, çoğunlukla kişinin boyu, kuvveti ve ağırlığı ile bağlantılı değildir.

2.7.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, lideri bireysel özellikleri ile değil, davranış biçimleriyle ele alır. Liderin ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle açıklanmaya çalışılmakta ve liderliği en iyi açıklayacak değişkenin davranış biçimleri olduğu savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre lideri lider yapan grubu başarıya ulaştıran davranışlardır. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak sıralanmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, izleyicilere de ağırlık vermiştir.

2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderlerin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (Questionnaire) başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanmıştır.⁶⁶ Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve insiyatiftir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi Dikkate Alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki

⁶⁶ Tamer Koçel, a.g.e., S. 578.

davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin (izleyicilerin) ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışı ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alanı davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması

Ohio Üniversitesi liderlik çalışmaları ile hemen hemen aynı zamanlarda (1940'lı yılların sonu), Michigan Üniversitesindeki Survey Araştırma Merkezinde görev yapan bir grup araştırmacı R. Likert öncülüğünde liderlik üzerine çalışmalar yapmıştır. Yapılan bu çalışmalar ile liderlik konusuna farklı bir bakış açısı getirilmeye çalışılarak, etkin ve etkin olmayan lider davranışlarının neler olabileceği incelenmiştir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak üzere çalışmalar Prudential Insurance Company'de görev yapan 12 yüksek – 12 düşük performans gösteren gruplar üzerinde yürütülmüştür. Sonuç olarak çalışan odaklı lider (employee-centered

supervisor) ve iş odaklı lider (jobcentered supervisor) olmak üzere iki farklı lider davranışı tespit edilmiştir⁶⁷.

İş odaklı lider, daha çok işin teknik yönüyle ilgilenmekte olup üretime odaklanmıştır. Bu tip liderler, çalışanları önceden belirlenen kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görmüşlerdir. Buna karşılık çalışan odaklı lider ise, her bir çalışanın kurum için önemli olduğunu kabul eden, bireyler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve bireysel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış göstermişlerdir⁶⁸. Yüksek ve düşük verimliliğe sahip gruplar üzerine odaklanan bu çalışmalar sonucunda, yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından yakından değil, uzaktan denetlendikleri ve kendilerinin de astlarını aynı biçimde uzaktan yönettikleri, yürütme işlerine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime dönük değil daha çok çalışanlara dönük oldukları görülmüştür⁶⁹. Dolayısıyla çalışan odaklı bir yaklaşım sergileyen liderlerin daha yüksek verimlilik elde ettikleri söylenebilir.

Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir⁷⁰:

- Etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedir. Astlarını destekler ve astlarının kendilerine olan güvenini artıracak yönde davranışlar geliştirir,
- Etkin liderler, grup üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmektense, grup yönetimi ve karar verme tekniklerini benimserler,
- Yüksek performans hedefleri benimserler.

⁶⁷ Uğur Zel, **a.g.e.**, S. 128.

⁶⁸ Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behaviour**, 5th Edi, USA: Prentice-Hall, 1988, S. 92.

⁶⁹ Erdal Tekarslan, **Davranışın Sosyal Psikolojisi'nin içinde**, Editör: Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınc, Hüner Sencan, A.Can Baysal, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:278, 2000, S. 126.

⁷⁰ İnci Artan, **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**'ın içinde, Edi: Suna Tevrüz, inci Artan ve Tülay Bozkurt, İstanbul: Beta Basım Yayım A.S., 1999, S. 194.

2.7.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriski (Managerial Grid) Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Büyük ölçüde kurum geliştirme ile ilgili programlarda kullanılan bu model, yöneticilerin davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamışlardır. Bu boyutlar; üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkiye yönelik değildir. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Boyutlardan oluşturulan matris ile yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilmektedir.⁷¹

Şekil.2.2. Robert Blake ve John Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

İ N S A N A İ L G İ	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							9,1
	Ü R E T İ M E İ L G İ								

Kaynak: By Peter L. Molloy, "A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture", Aquarius Consulting, March, 1998, P, 4.

⁷¹ Tamer Koçel, a.g.e., S. 580.

Modele göre bu iki boyutun çeşitli bileşimleri sonucunda çok sayıda liderlik tarzı meydana gelmektedir. Bu tarzlardan beş tanesi özellikle ön plana çıkmaktadır. Bunlar;

- ❖ (9,9) Liderlik: Takım Liderliği
- ❖ (5,5) Liderlik: Orta Yolcu Liderlik
- ❖ (9,1) Liderlik: Şehir klübü liderliği
- ❖ (9,1) Liderlik: Görev Liderliği
- ❖ (1,1) Liderlik: Cılız Liderlik

Blake ve Mouton'un önerdikleri 9.9 durumu çoğunlukla etkin liderlik stilini ifade etmektedir. Aynı zamanda 9.9 takım yönetimi stiline de ipuçlarını vermektedir. Bu bölümdeki yöneticiler eş zamanlı olarak hem insana ilgiyi hem de üretime ilgiyi yüksek derecede sağlamakta, grubun tutumları ve performansını bütünleştirerek teşvik etmektedirler. Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile kendi tarzında değişiklikler yapabilir. Bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında bu model yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, modeli araştırmacılar ve kuramcılar tarafından tartışmalı hale getirmiştir.⁷²

2.7.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model I-Sistem 4 modelidir. Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirilen modelde yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo 2.2'deki gibi özetlenebilir:⁷³

⁷² Tamer Koçel, **a.g.e.**, S. 580-581.

⁷³ a.e., S. 582.

Tablo.2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli'nde Yer Alan Gruplar ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımcı Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astlarının algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, **a.g.e.**, S. 582.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetimin altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal kuramlar önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal kuramlar genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu

varsaymışlardır. Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup kuram Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramı (Contingency Theory) adı verilen kuramdır. Bu kuramın ağırlık noktası ise liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir.⁷⁴

2.7.2.5. McGregor' un X-Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından formüle edilen X Kuramı ve Y kuramı olarak adlandırılan kuramlar da liderlerin davranışlarını açıklamada kullanılabilir. McGregor'a göre yönetici davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırılabilir.⁷⁵

1957'de yayınlanan bu görüşe göre X Kuramının varsayımları;

- ❖ Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya çalışır.
- ❖ Sorumluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- ❖ Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y Kuramı adı altında toplanan varsayımlar şunlardır;

- ❖ Kişi için iş oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- ❖ Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- ❖ Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

⁷⁴ Tamer Koçel, a.g.e., S. 583.

⁷⁵ Tamer Koçel, a.g.e., S. 581.

- ❖ Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altındaki kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- ❖ Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam oluşturmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

X Kuramı inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y Kuramı varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.

2.7.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık kuramları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren kuramlardır. Bu nedenle bu görüşe koşul-bağımlılık kuramı da denilmektedir. Bu kuramların genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir kuram bu “koşullar“ değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık kuramları henüz başlangıç safhasında olmakla beraber liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kurama göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri lider davranışlarını etkileyen temel değişkenler olarak kabul edilmiştir⁷⁶.

2.7.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler adlı düşünür kurumdaki lider –üye ilişkilerini, kurumdaki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevki'den aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki

⁷⁶ Koçel, a.g.e., S. 350.

etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir⁷⁷. Fiedler'in etkin liderlik modeli, durumsal liderlikle ilgili en fazla kabul gören ve en fazla bilinen modeldir. Fiedler, durum ve koşulları göz önünde bulundurarak lider davranışlarını incelemeye çalışmıştır.

- **Lider-Üye İlişkisi:** Liderin grup tarafından kabul edilebilirliği ile ilgili olan bu değişkene göre lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği zayıf veya iyi olarak ifade edilir. Zayıf ilişki olması liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır⁷⁸. Grup üyeleri ile ilişkileri iyi olan ve onların güvenini kazanmış bir lider daha fazla güç ve etkileme imkânına sahip olacaktır.
- **Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü:** Bu değişken liderin bulunduğu pozisyona bağlı olarak biçimsel yetkiyi ifade eder. Liderin sahip olduğu ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, vb. yetkilerinin derecesinin fazla olması liderlik için olumlu; az olması olumsuz bir ortam meydana getirecektir⁷⁹.
- **Yapılacak Görevin Niteliği:** Bu değişken, yapılacak görevin ne derece yapılandırılmış olduğu ya da olmadığı ve görevin yapılması için önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığı ile ilgilidir. Bazı görevler, kesin bir şekilde tanımlanıp, talimata bağlanmışken; bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bağlıdır.⁸⁰ Lider, işin nasıl yapılacağına adım adım belirlendiği durumlarda, böyle belirlenmemiş durumlara göre daha fazla güç kazanır.

2.7.3.2. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve değişik ortamlarda farklı liderlik türlerinin daha etkili olacağını savunan durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen liderlik modeli ya da diğer bir adıyla karar ağacı modelidir.

⁷⁷ Erol Eren, **a.g.e.**, S. 509.

⁷⁸ Tamer Koçel, **a.g.e.**, S. 600.

⁷⁹ **A.e.**, S. 600.

⁸⁰ **A.e.**, S. 600.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir, verilen kararların değerlendirilmesinde liderler alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidirler.⁸¹ Bu model ayrıca, liderlik biçiminin liderin kurum içindeki yerine bağlı olduğunu bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür.

Vroom Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği (çalışanların iş başarımını ve verimini etkileyen kararlardır), kararın kabul edilebilirliği (liderin kullandığı karar yöntemleri çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir) ve zamanında davranmak (liderin karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmesi gerekmektedir) tır. Bu modele göre dört çeşit karar verme biçimi vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁸²:

1. • **Otokratik-1:** Lider, hali hazırda bilgileri ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
 - **Otokratik-2:** Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
2. • **Danışmacı-1:** Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
 - **Danışmacı-2:** Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
3. • **Grup-1:** Lider, astlarıyla sorunu bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
 - **Grup-2:** Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

⁸¹ Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, S. 320-321.

⁸² Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, S. 158-161.

4. • **Yetki Devreden:** Lider, sorunun çözümlüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözüme sorumluluğunu astlarına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister. Buradan anlaşılacağı üzere, karar sürecinin yapısı lider türleri ile yakından ilişkilidir. Liderlerin kararların alınması ya uygulanması sürecine astları dahil etmesi ya da onları bu süreç dışında bırakması, onun otokratik, danışmacı ya da yetki devreden lider olduğunu belirleyen temel göstergeler arasındadır. Otokratik liderler, kararları kendileri verirler ve bunları uygularlar; danışmacı liderler, karar alırken astlarına danışır ancak en son kararı yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2’de liderler astlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen astlarına devrederler, ancak sonuçları mutlaka izlerler ve denetlerler.

2.7.3.3. Reddin’in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi

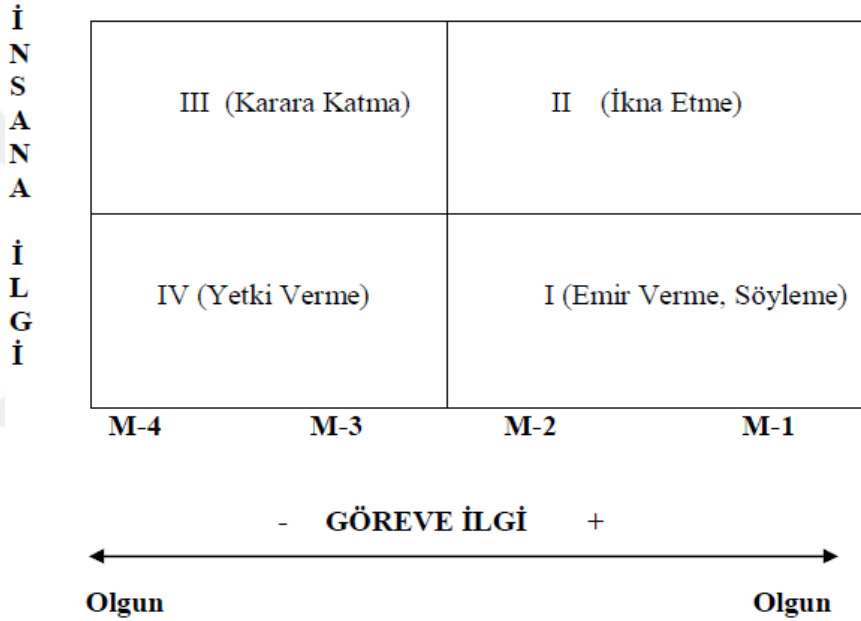
Reddin’in kuramının dayand temel nokta Yönetmel Etkililik’tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin e göre, ‘Yönetmel Etkililik’, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir deyişle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir. Reddin’den önce yapılan çalışmalarda, yönetmel görevlerin çoğunun girdiye göre sıralandığı görülmektedir. Örneğin, yönetici, yönetir, sürdürür, organize eder ve planlar. Reddin e göre ise, yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir. Buna göre, yönetici, rapor verir, yetki verir, koordine eder ve onaylar⁸³.

⁸³ Mine Ömürgönülşen ve Leyla Sevim. "Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Manisa, 2005, Cilt 12, Sayı 2, S. 92.

2.7.3.4. Hersey-Blanchard Durumsallık Liderlik Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu model temelini Ohio-State üniversitesi çalışmalarından ve yönetim ızgarası modelinden temel almıştır. Bu modele göre bilim adamları iki çeşit liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. Ohio State'nin çalışmalarından esin alarak iş eğilimli olarak tanımlanan görev davranışı ve çalışanlarıyla ilişkilere önem veren ilişki davranışı olarak tanımlamışlardır⁸⁴.

Şekil.2.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Richard L.Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, **Leadership**, Newyork: McGraw- Hill Companies Inc, 2002, S. 365.

Bu yaklaşımda yetenek ve isteklilik düzeyleri çok düşük ile yüksek arasında yorumlanır. Dört düzeyden bahsedilen bu yaklaşımda⁸⁵;

- **M-1: Emir verme:** Çalışanların olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, çalışanların yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

⁸⁴ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behaviour**, Prentice-Hall International, New Jersey. 1988, P. 196.

⁸⁵ Kenan Mehmet Ekici, **a.g.e.**, S. 121.

- **M-2: İkna etme:** Çalışanların olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de çalışanlarla yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.
- **M-3: Karara katma:** Çalışanların olgunluk düzeyi yüksektir. Çalışanlar oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az lakin çalışanlara daha çok ilgi göstermelidir.
- **M-4: Yetki verme:** Çalışanların olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, çalışanların ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü takipçiler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler.

2.7.3.5. Yol-Amaç Yaklaşımı

Robert House tarafından ortaya atılan yol-amaç yaklaşımı da çok bilinen durumsal yaklaşımlardan biridir. Durumsallık yaklaşımı ile motivasyon yaklaşımının belirtilerinden faydalanarak geliştirildiğini söylenebilir. Yöneticilikten liderliğe geçiş için çalışanların gereksinimleri ile grup amaçlarını birleştirmek, çalışanların başarıma güçlerini artırmak, iş-işgören uyumunu sağlamak durumundadır⁸⁶.

Yol-Amaç teorisi, dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür⁸⁷:

- **Yönlendirici Lider:** Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.
- **Destekleyici Lider:** Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
- **Katılımcı Lider:** Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu lider ise, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

⁸⁶ Ekici, a.g.e., S. 211.

⁸⁷ Özkalp ve Kirel, a.g.e., S. 319.

2.8. Liderlik Modelleri

Liderlik alanında yapılan çalışmalarda pek çok liderlik modeli tanımlanmaktadır. Bunlardan en belirgin olanları ise şunlardır:

2.8.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde karizmatik liderlik ve kurum kültürü kavramları özellikle kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemli konular haline gelmiştir. Hızlı bir değişim yaşayan günümüzde karizmatik liderler değişen çevre koşullarında kendi rollerinin unutulmamasını sağlayarak kurumlara yol gösterici bir kontrol aracı olmaktadır. Karizmatik liderler kültürlerarası faktörleri belirleyerek kurum kültürünün özelliklerini ve kurumlar arası etkileşim biçimini ortaya koymakta, kurumsal kültür kimliğini oluşturmakta, kültürel inanç ve değerlere bağlılık sağlamaktadır. Karizmatik liderlik ve kurum kültürü arasındaki ilişki kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve sürdürülmesini sağlayarak kurumların hedef ve politikalarının uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Karizmatik liderler tüm dünyada daha önce örneği görülmemeyen hızlı değişim sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesi, kurumun varlığının sürdürülebilir kılınması ve değişime uyum sağlanılmasında önemli görevler üstlenmişlerdir.

Yukl'a göre (1994), Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan karizma kavramı, 1980'li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmıştır. Karizma kelimesi, başlangıçta, Antik Yunan'daki "hediye" anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda "Hıristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı'dan hediye anlamında" tanımlanmıştır⁸⁸.

Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere İtaat etme

⁸⁸ Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 3rd Ed., Englewood Clitia, NJ.: Prentice Hall Inc. 1994, S. 317.

olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir. Weber'e göre karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde edilmiş biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır (attribution). İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin (grupun) yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında rasyonel olmayan (duygusal) bağlar bulunur. Weber ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve rasyonel esaslara dayandığını belirtmektedir. Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır ve yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlere geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir⁸⁹.

Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmış ve 1980'li yıllardan sonra sistem yaklaşımının da benimsenmesiyle birlikte, liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, kurumsal alanda kullanılmaya başlanmıştır. Karizma alanındaki teori ve araştırmalarda; iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Weberyen yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır. Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür⁹⁰:

1. Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
2. Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
3. Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler,
4. İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar ve

⁸⁹ Tanıl Kılınç, "**Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, S: 2, Kasım 1996, S. 69.

⁹⁰ Şebnem Aslan, "**Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü**". Selçuk Üniversitesi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, Yıl:2009, S. 258.

5. Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir. Karizmatik lider kavramı özellik kuramlarında olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur.

2.8.1.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli yaklaşımlardan birisi Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır. Conger 1989 yılında kuramı test ederek daha somut bir hale getirmiştir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, kurumda çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Aynı şekilde Conger 1989 yılında yaptığı çalışmasında izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları yaklaşım karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına diğer bir ifadeyle, liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, izleyenlerce karizmatik olarak görülmelerini sağlayacağına yönelmektedir. Şayet izleyicilerin karizmaya atıfları, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanıyorsa bu atıfa neden olan davranışsal

bileşenleri tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamak mümkündür. Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır⁹¹:

- ❖ **Vizyon Belirleme**
- ❖ **Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme**
- ❖ **Çevresel Duyarlılık Gösterme**
- ❖ **Sıra Dışı Davranış Sergileme**
- ❖ **Kişisel Risk Üstlenebilme**
- ❖ **Mevcut Durumu Sürdürmeme**

2.8.1.2. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin ise karizmaya katkı sağlayacağı belirtilmektedir⁹²:

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinlerler.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırırlar.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

House (1992), karizmatik liderliğe psikolojik bir görüş sağlamıştır. House'un karizmatik liderlik teorisi, karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri belirtmeye yöneliktir. Bu yaklaşıma göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan

⁹¹ Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2003, S. 405-406.

⁹² Hasan Gül ve Zafer Aykanat, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 2012, S. 19.

iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki veya güce sahip olan bireylerdir⁹³.

2.8.1.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümsel Liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, House'un kuramına bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. (Chrysler'den Lee Iacocca, Revkon'dan Charles Revson, George Varga gibi.) Bass'ın, House'un kuramına ilave olarak düşünülebilecek davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır⁹⁴:

1. Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.
2. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların gelişmesinde katalizör görevi görür.
3. Normların ve grup fantazilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

2.8.1.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Yaklaşımı

Shamir'in Benlik Kuramı, House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, House'un kuramında belirtilen pek çok karizma ögesi, Benlik Kuramı'nda da aynen yer almaktadır. (İzleyicilerin lidere yönelik sevgi ve bağlılığı, kurumun ya da birimin misyonunu taahhüt etmeleri, yüksek başarımlar hedeflerine yönelik taahhütleri gibi) Bununla birlikte, Benlik Kuramı, House'un "Karizmatik Liderlik Yaklaşımı"nda içerilmeyen pek çok motivasyonel süreci de içermektedir. Shamir'in Benlik Kuramı'nda ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir⁹⁵.

⁹³ Şebnem Aslan, **a.g.e.**, S. 259.

⁹⁴ Tanıl Kılınc, **a.g.e.**, S. 81-82.

⁹⁵ Tanıl Kılınc, **a.g.e.**, S. 88.

- ❖ İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.
- ❖ İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.
- ❖ Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinden koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercihinde daha fazla etkili olacaktır.

2.8.2. Etkileşimsel Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimsel liderlik işe yönelik liderlik olarak da tanımlanabilir. Lider bir yandan yetkisini kullanırken, bir yandan da grup üyelerinin arzu, ihtiyaç ve isteklerini de karşılamaktadır. Liderin amacı astlarının daha verimli ve etkin bir çalışmasını sağlamaktır. Etkileşimsel liderler astlarına net bir şekilde hedef koymakta ve onları hedeflerine doğru motive etmektedir.⁹⁶ Bu kapsamda lider ödüllendirme ve istisnalarla aktif yönetim enstrümanlarıyla astlarının amaçlara ulaşılmasını kendilerinden beklenen performansları gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

Etkileşimsel liderlik, organizasyon içerisinde bürokratik ve yasal temel üzerine kuruludur. Etkileşimsel liderlikte liderin talepleri ve örgüt kuralları

⁹⁶ Robbins, S.P., **Organizational Behaviour**. 10th Edition, U.S.A.:Prentice Hall. 2002, S. 514.

doğrultusunda bir değişim söz konusudur⁹⁷. Etkileşimci liderler çalışma standartları, görevler ve göreve yönelik hedefler üzerine yoğunlaşırlar. Ayrıca etkileşimci liderler, görevin tamamlanmasına ve çalışanların itaat etmesine eğilimlidirler. Bu tür liderler, çalışanların performansını artırmada örgütsel ödüllere ve cezalara aşırı derecede bağımlıdır⁹⁸.

Etkileşimci liderlik faktörleri ile ilgili ve etkileşimci liderlik özelliklerine ilişkin daha ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

2.8.2.1. Koşullu Ödüllendirme

İzleyiciler, liderin vaatleri, övgüleri ve ödülleri veya negatif geri besleme, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilmektedir. Liderin kendisinin ve astlarının rolünün net bir şekilde tanımlanmış, iletişim kural ve kanalları net olarak belirlenmiştir. Lider ile ast arasında gizli veya açık bir anlaşma bulunmaktadır. Lider bu anlaşmaya uyulup, uyulmamasına göre tepki vermektedir. Liderler astlarından bir işin yapılmasını isteyebilirler veya bir işin yapılması için karşılığında ne alınacağı konusunda açık veya gizli anlaşma yapabilirler⁹⁹. Koşullu ödüllendirme somut ödüllerin yanı sıra tanınma, taltif etme gibi değer atfedin uygulamaları da kapsamaktadır. Karşılığında ise astlardan katılım, sadakat, bağlılık ve performans beklenmektedir¹⁰⁰.

2.8.2.2. İstisnalarla Yönetim-Aktif

Burada sistem lider tarafından sürekli olarak gözlem altında tutulmaktadır. Çalışma standartları belirlenmekte ve sapmalar tespit edilmektedir). Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlıklar gözlemlendiğinde, lider sürecin tamamlanmasını beklemeksizin hemen müdahale etmektedir. Bu aslında süreç içerisinde, koşullu desteğin

⁹⁷ Yukl, a.g.e., 1999, S. 286.

⁹⁸ Tracey, J. B. ve Hinkin, T.R., "Transformational leadership or effective managerial practices?." Group and Organization Studies (1986-1998), September, ABI/INFORM Global, 23(3), 1998, S. 222.

⁹⁹ Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Iles, R., "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research", Journal of Applied Psychology 89 (1), 2004, S. 36.

¹⁰⁰ Yukl, 1999, S. 289.

doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İstisnalarla yönetim-aktif boyutunda, lider sürekli kontrol ederek, eksik ve aksak hususları belirlemeye, olay olmadan önce önlem almaya ve tedbir geliştirmeye çalışmaktadır. Lider çalışanların izlemesini yaparak gerektiğinde düzeltici işlem yapmaktadır.¹⁰¹

2.8.2.3. İstisnalarla Yönetim-Pasif

Burada lider sistemi sürekli olarak gözetim altında tutmamaktadır. Lider, ancak başarısızlık veya standartlardan sapma gözle görülür ve dikkati çeker bir hale geldiğinde, lidere bu konuda bir bildirim (rapor) geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında müdahale etmektedir. Kısacası lider ancak kendisine ulaşan bir probleme müdahale etmekle yetinmektedir. Diğer bir ifade ile lider sadece problem çıktığında devreye girmektedir¹⁰². Görüldüğü gibi, istisnalarla yönetim-pasif, lider problem ciddi dereceye gelinceye kadar müdahale etmemektedir. Reaktif bir yaklaşımdan bahsedilmektedir ve yönetici-ast arasında açık bir değişim söz konusu değildir¹⁰³.

2.8.2.4. İşlere Müdahale Etmeme

Bu çeşit yönetim tarzında, yönetici karar vermekten ve danışmaktan kaçınmaktadır. Liderlik "sorumluluklarının üstlenmemesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu tarzı benimseyen yönetici reaktif veya proaktif olmak yerine müdahale etmemeyi tercih etmektedir¹⁰⁴. Bass, bu tip liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile korelasyonunun zayıf olduğunu belirlemiştir. Bass, laissez-faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini savunmaktadır. Bu durum, laissez-faire liderlik tarzının istenmeyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalarda, aktif liderlik tarzının

¹⁰¹ Bono, J. E. ve Judge, T. A., "Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis". Journal of Applied Psychology, 89 (5), 2004, S. 902.

¹⁰² Rene Van Eeden, Frans Cilliers and Vasi Van Deventer, "Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership". South African Journal of Psychology, 38(2), 2008, S. 255.

¹⁰³ Yukl, a.g.e., 1999, S. 289.

¹⁰⁴ Bono ve Judge, a.g.e., 2004, S. 902.

da bazen iyi sonuçlar vermeyebileceği, bazı astların, görevlerin veya organizasyon karakterinin liderlik rolünü zayıflatabileceği ve bunun yetkilendirmeye yol açabileceği ve bunun da aslında dönüşümcü liderlik tarzı için olumlu bir uygulama alanı doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü ve değişimci liderliğin tanımını Burns (1978) politik liderler üzerinden yapmıştır. Burns'e göre lider, hem kendisinin hem de astlarının motivasyonunu, amaçlarını, isteklerini ve ihtiyaçlarını gözeterek amaçlar doğrultusunda harekete geçiren kişidir. Burns çalışmasında dönüşümcü ve değişimci liderlik arasındaki farkları tanımlayarak lider ve takipçilerinin rollerini bütünleştirmiştir. Burns'e göre değişimci liderler, değer verilen şeylerin değişimini yapmak üzere karşılıklı ilişkiyi başlatma inisiyatifini alan kişilerdir. Değişim ekonomik, politik veya psikolojik değerler üzerinden yapılabilmektedir¹⁰⁵. Bass'a (1999) göre ise dönüşümcü liderler astlarını etkileyerek, entelektüel açıdan harekete geçirerek veya kişisel gereksinimlerine hitap ederek onları kişisel çıkarlarının ötesine taşıyabilen liderlerdir. Bir başka tanıma göre, dönüşümcü liderlik astlarını statükoyu sorgulamaya iten, yeni amaçlar koyan, geleceği öngören, karizmatik, zeki ve vizyoner liderlik tarzıdır¹⁰⁶.

Değişimci liderler ile takipçileri arasındaki ilişki, her iki tarafın mutabık kaldığı yüksek bir amaç yerine takipçinin kişisel amaçları üzerine kurgulandığı için kısa sürelidir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik, liderin ve takipçilerinin dönüşüm sürecini kapsadığı için lider ve takipçileri arasındaki uzun süreli ilişkileri ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik, duygular, değerler, etik, standartlar, takipçilerin motivasyon faktörlerine dayanan uzun süreli amaçlar, takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve takipçilerinin birey olarak

¹⁰⁵ J. M. G. Burns, **Transactional and transforming leadership, In Leading organizations, perspectives for a new era** (edit: Hickman G. R.), California: Sage Publications. 1998, S. 133.

¹⁰⁶ Bass, B. M., & Avolio, B. J. **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. 2004. S. 54.

değerlendirilmesi ile ilgilidir¹⁰⁷. Takipçilerin lidere duydukları saygı, hayranlık, sadakat gibi duygular ile kendilerine verilen önem nedeniyle kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma konusunda motive edildikleri varsayılmaktadır¹⁰⁸.

Dönüşümcü liderlik kavramının geliştirildiği yıllarda, House (1976) karizmatik liderlik teorisini literatüre kazandırmıştır. “Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans” adlı kitapla Bass (1985) takipçilerin ihtiyaçlarına vurgu yaparak liderlik yazınında klasik çalışmalar arasına girmiştir. Bass, dönüşümcü liderlerin örgüt içinde amirleriyle ve astlarıyla daha iyi ilişkiler kurduğunu, örgüte katkılarının daha fazla olduğunu, astlarının da aynı şekilde daha fazla performans sergilediklerini iddia etmektedir¹⁰⁹. 1980’lerden itibaren görev odaklı, ilişki odaklı yaklaşımın yerine daha yüksek amaçları başarma kavramının lider-takipçi arasındaki ilişkilerde vizyon, sembol, hayal, kendini adama kapsamında ele alınması liderlik yazınında paradigma değişimi olarak değerlendirilmektedir¹¹⁰.

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: karizmatik etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve kişisel saygıdır. Karizma veya idealize edilmiş etki, takipçilerin lideri, lider olarak tanımlanmasına neden olan beğenilen davranışların düzeyidir. Karizmatik liderlerin ikna gücü yüksek ve takipçileri üzerinde duygusal etkileri fazladır. Motivasyon, liderin takipçilerine ilham veren ve etkileyen bir vizyon geliştirebilme düzeyini ifade etmektedir. Böyle liderler, takipçilerine yüksek başarı standartları koyar, amaçların başarılması için olumlu iletişim kurar ve başarılı görev için anlam yaratır. Entelektüel teşvik, liderin beklentilere karşı gelme, risk alma ve takipçilerin düşüncelerini dikkate almayı kapsamaktadır. Böyle liderlerin takipçileri arasında yenilikçiliği teşvik ettiği varsayılmaktadır.

¹⁰⁷ G. Northouse, **Leadership theory and practice**. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhi: Sage Publications. 2007, S. 175.

¹⁰⁸ Yukl, G. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *Leadership Quarterly*, 10(2), 1999, S. 286.

¹⁰⁹ Bass, B. M., **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press. 1985, S. 22-23.

¹¹⁰ Bass, B. M., "Does the transactinal- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?." *American Psychologist*, State University Of New York at Binghamton, Vol: 52 No: 2, 1997, S. 133.

Kişisel saygı ise liderin her bir takipçisinin sorunlarıyla yakından ilgili olmasını, mentorluk sürecinin işlemlerini ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir¹¹¹.

Weber'in (1947) karizmatik liderliğin kurumlarda uygulamasını tartışmaya açtığından günümüze kadar, akademik alanda karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pek çok ortak noktaya dikkat çekilmiştir. Bass (1985) liderin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için takipçilerinin tümünün liderin vizyonuna inanması gerektiğini belirtmektedir. Aynı şekilde karizmatik liderleri takipçileri kararlı, sıra dışı yeteneklere sahip olan kişiler olarak değerlendirmektedir. Mevcut durumu değiştirmek için çevresel değişikliklere duyarlı olma, girişimcilik, insanları bir vizyon çerçevesinde değiştirebilme yeteneği, yüksek düzeyde kişisel risk alabilme karizmatik liderlerin özellikleri arasında sayılmaktadır¹¹².

House ve Baetz (1979) karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran davranışsal boyutları açıklayan çalışmalarında takipçiler tarafından sorgusuz kabul, liderin inançlarına tam güven, liderden hoşlanma, liderin emirlerine uymayı isteme, lidere benzeme isteği, liderin inançlarına benzer inanç kalıpları geliştirmenin yanı sıra lider açısından ise takipçilerin vizyonlarından daha üst düzeyde vizyon belirleme, takipçilerin misyonuna duygusal açıdan katılım boyutlarına dikkat çekmişlerdir¹¹³.

Bass ve Avolio'nun (2004) da belirttiği gibi dönüşümcü liderler de karizmatik liderlere benzer şekilde yüksek düzeyde otonomi oluşturarak uzun dönemli performans artışı sağlamaları, takipçileri arasında güven ve başarı duygusuyla gücünü kullanmaları ve sosyal kişilik özellikleri ile karakterize edilmektedir. Böyle liderlerin aynı zamanda daha büyük idealler ya da örgütün amaçları için liderlik pozisyonundan feraget etme riskini alabilen kişiler

¹¹¹ Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity". Journal of Applied Psychology, Vol: 89, No: 5, S. 755.

¹¹² Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". The Academy of Management Review, 12 (4), S. 641.

¹¹³ House, R. J., & Baetz, M. L. , Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press. 1979, S. 399.

olduğu ileri sürülmektedir. Bass (1985) karizma veya karizmatik etkinin ilham verici ve takipçilerinin duygularını açığa çıkarıcı özelliği nedeniyle dönüşümcü liderliğin en önemli boyutu olduğunu belirtmektedir¹¹⁴.

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olarak tanımlanan ilham verici motivasyon, liderlerin takipçilerin yaptıkları işlere anlam yükleyerek, yüksek beklentiler oluşturup zor görevler vererek motivasyon düzeyini arttırmalarını nitelemektedir. İlham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutları, takipçilerin duygularını harekete geçirici özellikleri nedeniyle birbirine bağlı boyutlar olarak görülmektedir. Her iki boyut arasındaki fark ise entelektüel teşviğin takipçileri ve lideri birey olarak ele alması, ilham verici motivasyonun ise daha çok liderin motivasyonunu yansıtmasıdır. Densten (2002) ilham verici motivasyonu; liderin istenen kurumsal amaçlara ulaşabilmek için sembolleri, metaforları ve duyguları kullanma derecesi olarak tanımlamaktadır. İlham verici motivasyonun imaj temelli ve kavram temelli motivasyon olmak üzere iki boyutu olduğu belirtilmektedir¹¹⁵.

Gillespie ve Mann (2004) entelektüel teşvik ve güven arasındaki düşük korelasyonun veya güven arasındaki olumsuz etkinin işin yapısı dikkate alınmaksızın anlamlı olamayabileceğini, dönüşümcü liderliğin boyutlarının birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiğini ileri sürmektedir¹¹⁶.

Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu kişisel saygı (individualized consideration)dır. Liderin takipçilerini destekleme ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmasını ifade etmektedir. Bass bu boyutu liderin takipçilerine koçluk yapması, tavsiyeler vermesi ve her bir çalışanın bireysel olarak değerlendirilmesi şeklinde yorumlamaktadır. Liderin yüz yüze iletişime önem vermesi, yetki devrine hevesli olması kişisel saygı boyutu olarak değerlendirilmektedir. Dönüşümcü liderlerin anahtar rolleri arasında çalışanların ihtiyaçlarını kurumun misyonuyla ilişkilendirerek performansı

¹¹⁴ Avolio, B. J. & Bass, B. M., **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. 2004, S. 28.

¹¹⁵ Densten, I. L. , "Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort." Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 23, No: 1, 2002, S. 42.

¹¹⁶ Gillespie, N. A., & Mann, L. , "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust". Journal of Managerial Psychology, Vol: 19 No: 6, 2004, S. 605.

arttırmak yer almaktadır. Kurumlarda kişisel saygı boyutunun uygulamaları arasında bireysel farklılıklara dayalı eğitim verilmesi, performansla ilgili olarak her bir çalışana bilgi sağlanması, çalışanların bilgi ve yetenekleri göz önüne alınarak görev atamalarının ve yetki devrinin yapılması görülmektedir¹¹⁷.

Tablo 2.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri

İşlevsel Özellikler	İş özellikleri
1. İdealleştirilmiş Etki / Karizma	Vizyon Güven Saygı Risk Paylaşımı Doğruluk Biçimlendirme
2. İlham Verici Motivasyon	Hedeflere Katılım İletişim İstek
3. Entellektüel Teşvik	Rasyonelite Problem Çözme
4. Birey Düzeyinde İlgil	Çalışanla İlgilenme Mentörlük (İzleme) Personel Güçlendirme

Kaynak: Gregory Stone, Robert F.Russel ve Kathleen Patterson, “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 25, No:4, 2004, pp. 360.

2.9. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin boyutlarını; idealleştirilmiş etki (tutumsal ve davranışsal), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi ve destek olarak sıralamaktadırlar. Dönüştürücü liderler, bu özelliklerini iyi kullandıkları takdirde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler.

¹¹⁷ Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press. S. 22-26.

2.9.1. İdealleştirilmiş Etki (Tutumsal ve Davranışsal)

Dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından biri karizmadır. Karizma bir cazibe, mükemmel bir güç ve başkalarının o kişiye daha olumlu davranmasına neden olan ve izleyicilerle lider arasında rasyonel olmayan duygusal bir bağ olarak açıklanmaktadır.¹¹⁸

Dönüştürücü liderler, izleyenler ile aralarındaki bu duygusal bağı oluşturabilmek için öncülük ettikleri gurubun umut, istek ve duygularını çok iyi bir biçimde bilmelidirler¹¹⁹. Bu durumun varlığı bireylerin lidere karşı güçlü bir sadakat ve güven duygusu taşımalarına yol açacaktır. Lidere karşı duyulan sadakat ve güven de kapsamlı dönüşümleri gerçekleştirmede son derece büyük öneme sahiptir.

İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak kurum için iyi kararların alınmasını ve performansın en üst düzeye ulaşması konusunda, izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar¹²⁰.

İdealleştirilmiş etki boyutunda liderin etkisi, özellikleri ve davranışları iş görenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki davranışsal olarak ve tutumsal olarak iki alt boyutta ele alınabilir. İdealleştirilmiş etki (davranışsal) liderin değer, inançlar ve bir misyona odaklanan karizmatik liderlik hareketini tanımlamaktadır¹²¹. Davranış alt boyutu, liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarının alınması ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir.

¹¹⁸ Pat Heim, Elwood N Chapman, **Liderliği Öğrenmek**, Çeviri: Tülay Savaşer,. İstanbul: Rota Yayınları, 1997, S. 32.

¹¹⁹ Glad, B., & Blanton, R. , "**F.W De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership**". Presidential Studies Quarterly, 27(3), 1997, S. 570.

¹²⁰ Avolio, B.J.,&Bass, B.M., **Multifactor Leadership Questionnaire Sampler Set: Manual, Forms and Scoring Key** (3. Ed.). Menlo Park, CA: Mind Garden. 2004, S. 26.

¹²¹ Bolda, M. A., & Nawaz, M. M., "**Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities**". International Journal of Business and Management, Vol: 5, No: 4, 2010, S. 210.

İdealleştirilmiş etki (tutumusal), liderin kendine güvenen ve güçlü olarak algılanıp algılanmadığı ve liderin yenilikçi fikir ve etik konularına odaklanan bir lider olarak görülüp görülmemesi gibi sosyalleştirilmiş karizmasını ifade eder¹²². Kısaca tutumsal etki, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, iş görenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir.

Bazı çalışmalarda dönüştürücü liderlerin karizmatik olma özelliğinden dolayı bu liderlik tarzının katılımcı bir liderlik tarzı olmadığını ve liderin izleyenleri değiştirebilmesinin aralarında bir çıkar birliği olduğunda söz konusu olabileceğini ifade etmektedir. Liderler bazen Ghandi gibi iyinin bazen de Adolph Hitler gibi kötünün yanında olacaktır. Bu çalışmalarda karizmatik liderlerin insanları felakete sürükleyen karanlık yönünün bu tür bir liderliğin insanları denetleyen, kullanan ve yalnızca liderin kendi çıkarlarının gerçekleşmesini hedef edinen “ahlak dışı” bir liderlik modeline dönüşebileceği ifade edilmektedir. Ancak dönüştürücü liderlerin karizmayı başka özellik ve davranışlarla desteklediklerini göz arda etmeleri bu eleştirilerin zayıf yönüdür. Tek başına karizma liderin olumsuz bir takım davranışlar sergilemesine neden olabilir. Dönüştürücü liderler karizmayı ilhamve ahlaki ile desteklerler¹²³.

Kısaca karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik eş anlamlı bulunuyor olmasına rağmen bu yönde ki genel görüş karizmanın dönüştürücü liderliğin bir parçası olduğu yönündedir. Çünkü karizma lidere güç veren, astların ona karşı olan güven ve desteğini arttıran bir yan faktördür. Karizma dönüştürücü liderlik için gerekli bir öğedir, ancak tek başına dönüşüm süreci için yeterli değildir.

¹²² Bolda ve Nawaz, **a.g.e.**, S. 210.

¹²³ Nurullah Genç, **Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik**. İstanbul: Timaş Yayınları, 2000, S. 97.

2.9.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüştürücü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Liderler, iş görenleri motive ederek onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını ve onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir.

2.9.3. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları, yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışırlar. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderler, izleyenlerini yenilikçi ve buluşucu olmaya teşvik ederler. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açar. Lider, sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları ve yeni çözümler bulmaları için teşvik ederek, izleyenlerini ya da çalışanları daha önce kendilerinin mümkün gördükleri sınırın ötesinde performans göstermeye zorlar.¹²⁴ Bir başka ifade ile lider, izleyenlerine öğrenme fırsatları oluşturarak sorunlarına kendilerinin çözüm bulmalarını sağlamaya ve bu şekilde onları bir lider haline getirmeye çabalar.

Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin gelişmesini sağlayan güçlendirme ile çok yakın ilişkilidir. Entelektüel teşvikin gerçek anlamda olabilmesi için güçlendirme gereklidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanır. Entelektüel teşvikle birlikte ortaya çıkabilecek güçlendirme; müşteri ve çalışan tatmini, yenilikçi sistemler gibi olguların ortaya çıkmasına yol açacak ve alt düzey çalışanlara katkıda bulunacaktır¹²⁵. Güçlendirilen çalışanlar, kendi çalışma biçimlerini seçebilirler. Bu ise onların yaptıkları işin önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olur.

¹²⁴ Nurullah Genç, **a.g.e.**, S. 99.

¹²⁵ Özlap, **a.g.e.**, S. 96.

2.9.4. Bireysel Destek ve İlgisi

Bireysel destek ve ilgi dönüştürücü liderliğin son özelliğidir. Bireysel destek ve ilgi, izleyicilerin endişelerini ve gelişme ihtiyaçlarını anlama ve paylaşma ve her birine bireysel olarak davranma anlamına gelmektedir¹²⁶. Lider her bireye karşı bireysel ilgi oluşturarak onlara karşı farklı, ancak adil davranır. Böylece, çalışanlar kendilerini özel, teşvik edilmiş ve motive edilmiş hissederek. Bu yolla çalışanların başarısı da arttırılır.

Bireysel ilginin amacı işgörenlerin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirlemektir. Bu bilgiyi kullanarak, işgörelere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarma ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur. Liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır.

Dönüştürücü liderler izleyenlerini, farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve kendine özgülüğüdür. Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her izleyiciye aynı düzeyde bireysel düzeyde ilgi gösterir¹²⁷.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin her boyutu değişim sürecine ayrı bir önem katmaktadır. İdealleştirilmiş etki, iş görenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunan bir vizyon ve misyon aşılır. İlham verici motivasyon, lider taraftarların karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. Entelektüel teşvik ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir, taraftarlarının

¹²⁶ Avolio ve Bass, **a.g.e.**, S. 28.

¹²⁷ Avolio ve Bass, **a.g.e.**, S. 28.

kendilerine güvenmelerini sağlar. Bireysel ilgide liderler iş görenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar.



3. Bölüm

İnovasyon

Ekonomideki küresellesme eğilimleri, müşteri beklentilerindeki ve beğenilerindeki değişim, teknolojik gelişmelerin ulaştığı düzey, hayatın karmaşıklık derecesinin artması gibi nedenlerle, günümüzde rekabet olabildiğince şiddetlenmiştir. Böylesi bir rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek, çevresel değişimleri yönlendirebilmekten ya da en azından çevresel değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatlardan, pratiğe dönüştürülebilen yeni fikirler yakalayabilmekten geçmektedir. Hatta denilebilir ki, günümüzde bütün kurumsal faaliyetlerin nihai hedefi, kullanıcılar tarafından değerli ve faydalı olarak algılanan inovasyonlar ortaya koyabilmektir.

Ürünlerin piyasa ömürlerinin kısalması, hissedilebilir olmak için farklılık oluşturmanın temel koşul olması, hız ve esnekliğin belirleyici konuma yükselmesi gibi özelliklerle karakterize edilebilen inovasyon odaklı bu yeni ekonomik yapı, kurumsal süreç ve uygulamaları sil baştan yeniden şekillendirmiştir. Hayal gücü yönetimi, esnek kurum yapıları, şebeke organizasyonlar, personel güçlendirme, benchmarking gibi uygulamalar bu yeniden yapılanma çabalarının birer yansımasıdır.

İşletme eylemleri içerisinde inovasyon; çevresel değişim ve eğilimlere uyum sağlamak için geliştirilen strateji ve uygulamaların sonuçlarının dış çevreye aktarılmasını sağlaması nedeniyle özel bir öneme sahiptir. İşletmeyi insanla özdeşleştirirsek, işletme eylemleri içerisinde inovasyon insanın dış görüntüsü gibidir. Yürümek, dokunmak, tatmak, konuşmak, duymak, görmek, bir etkiye tepki göstermek gibi davranışlar dış dünyaya yansıyan insan eylemleridir. Ancak bu eylemlerin gerçekleştirilebilmesi, insanın iç bünyesinde yer alan alt sistemlerin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmelerine bağlıdır. Başarılı bir inovasyonun ortaya çıkması da kurumu oluşturan tüm alt sistemlerin bütüncül başarısıyla doğru orantılıdır. Bütün kurumsal sistemler ve eylemler önemli olmakla birlikte, bu eylemler içerisinde inovasyonun özel önemi, dışsal etkilerden yola çıkarak, kurumsal süreçler sonucunda ortaya

konulan tepkileri dış çevreye yansıtmasından kaynaklanmaktadır. İnsanı farklı kılan temel özellikleri, onun fiziksel görüntüsü ve iç dünyasını ifade ediş şekli olarak kabul edersek; işletmeleri farklı kılan özellikleri de, çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere yönelik inovasyonlar geliştirme ve geliştirilen inovasyonları dış çevreye sunma şeklinde sıralayabiliriz.

Bu bölümde inovasyon kavramı, tanımı ve önemi, yenilik ve inovasyon kavramları arasındaki ilişki ve farklılıklar, inovasyonun ilkeleri, inovasyonun kaynakları, inovasyon süreci, inovasyonun sınıflandırılması, inovatif kurumların ve inovasyonun özellikleri, inovasyonun belirleyicileri ve sonuçları, inovasyonun göstergeleri ve inovasyonun ölçülmesi konuları üzerinde durulmuştur.

3.1. İnovasyon Kavramı ve Tanımlanması

İnovasyonun ne olduğu ve bir kurum içerisinde inovasyonun gelişimine zemin hazırlayan unsurların neler olduğu konusu, son dönemlerde teorisyenlerin ve uygulayıcıların üzerinde önemle durdukları konulardan biridir. Konunun bu denli önemli olmasının temel nedeni kurumların uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmelerinde inovasyonun belirleyici bir rol oynamasıdır.¹²⁸ Kavram ilk kez ünlü ekonomist Joseph Schumpeter tarafından 20. yüzyılın başlarında yazılan ‘The Theory of Economic Development’ ve ‘Capitalism, Socialism, and Democracy’ adlı kitaplarda kullanılmış ve ilgili çalışmalarda inovasyon olgusu ekonomik gelişmenin sürükleyici gücü olarak tanımlanmıştır.¹²⁹

Kavram üzerindeki yoğun ilgi, Wolfe’nin 1994 yılında yayınlamış olduğu çalışmada, “çalışmadan önceki beş yıllık süreç içerisinde inovasyon üzerine yaklaşık olarak 350 tez ve 1300 makalenin kaleme alındığı” şeklinde

¹²⁸ Susanne G. Scott and Reginald A. Bruce, “**Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace**”, Academy of Management Journal, Vol: 37, No: 3, 1994, p. 580.

¹²⁹ Nizar Becheikh, Rejean Landry and Nabil Amara, “**Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003**”, Technovation, Vol: 26, No:5-6, 2006, p. 644.

aktarılan istatistiki bilgi ile net bir şekilde anlaşılmaktadır.¹³⁰ Kavram üzerine gerçekleştirilmiş bunca çalışmaya rağmen, inovasyonun nedenleri ve etkileri konusu hala tüm çıplaklığıyla açıklanabilmiş değildir¹³¹. Dış çevrede meydana gelen değişimlerin kurumlar açısından inovasyonu zorunlu bir gerekliliğe dönüştürdüğü ve ulaşılan her inovasyonun ulaşılması gereken yeni inovasyonlar için zemin hazırladığı gerçekleri dikkate alındığında bunun pek mümkün olmadığı görülecektir. Çünkü, her yeni inovasyon dış çevrede yeni değişimlerin tetikleyicisi olacak ve bu değişimler kurumlar için yeni inovasyonları zorunlu kılacaktır¹³².

İnovasyonun tanımlanması noktasındaki bu belirsizliğe vurgu yapan Flynn, Dooley, O'Sullivan ve diğerleri (2003) kavramı, fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerden kullanımı yaygın pratiklere ulaşma süreci şeklinde tanımlamışlardır¹³³. İnovasyon konusunda çalışmalar yapan bilim adamlarından bir kısmı, inovasyonu bir süreç olarak değerlendirmiş ve konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve kurumsal faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl dönüştürülebildiği perspektifinden incelenmişlerdir.¹³⁴ Diğer bir kısmı ise inovasyonu bir sonuç olarak değerlendirmiş ve konuyu hangi (kavramsal, yapısal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği açısından irdelemişlerdir.

Oslo Kılavuzu'nda inovasyon kavramı; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre inovasyon için gereken asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni ya da önemli derecede

¹³⁰ Qingrui Xu, Jin Chen, Zhangshu Xie et al. "Total Innovation Management: A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century", Journal Technol. Transfer, Vol: 32, No: 1, 2007, p. 17.

¹³¹ Damanpour, Fariborz and Shanthi Gopalakrishnan, "Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change", Journal Eng. Technol. Management, Vol: 15, No:1, 1998, p. 2.

¹³² David J. Teece, **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions**, Oxford University Press, New York, 2002, p. 37.

¹³³ M. Flynn, L. Dooley, D. O'Sullivan et al. "Idea Management for Organisational Innovation", International Journal of Innovation Management, Vol: 7, No: 4, 2003, p. 418.

¹³⁴ Damanpour, Fariborz and Shanthi Gopalakrishnan, **a.g.m.**, p. 2.

iyileştirilmiş olmasıdır¹³⁵. Bu anlamda Zaltman ve Lin (1971) inovasyonu ilgili birim tarafından yeni olarak algılanan her türlü fikir, uygulama ya da materyal olarak tanımlamaktırlar¹³⁶.

Süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak biçimde inovasyon kavramı, içsel olarak geliştirilmiş ya da dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metodlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi ya da yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç şeklinde tanımlanabilir¹³⁷. Tanım dikkatlice incelendiğinde bir kurum açısından inovasyonun tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar bütün örgütsel alanları kapsadığı görülecektir.

İnovasyon kavramı çeşitli bilim adamları tarafından yeni ürün ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu bilim adamlarından birisi olan Afuah (2003) kavramı, müşterilerin arzu edecekleri yeni bir mal veya hizmeti sunmak için yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanımı şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımda inovasyon müşteriler tarafından kabul gören yeni bir ürünle yani yeni ürün geliştirme süreciyle eş anlamlı olarak kullanılmıştır¹³⁸. Yeni teknolojik bilgilerin ve pazar bilgisinin kullanılarak yeni ürüne (inovasyona) ulaşma süreci Şekil 3.1’de görülmektedir.

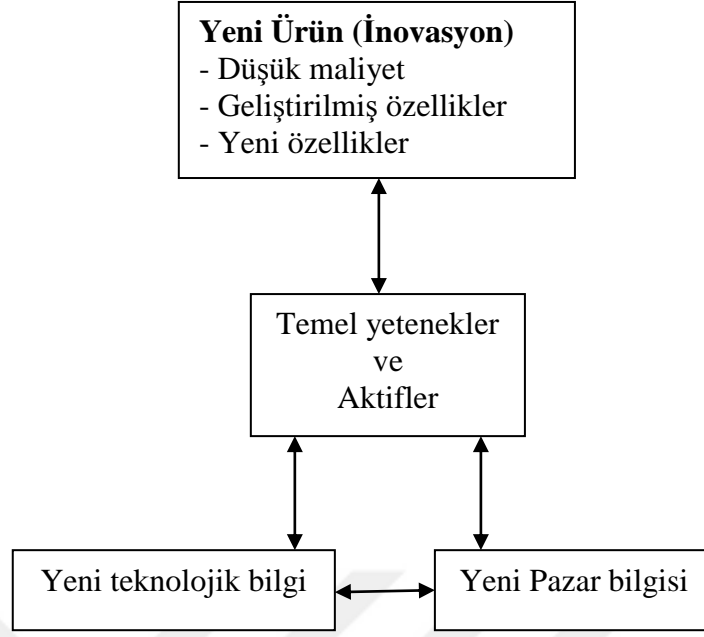
¹³⁵ TÜBİTAK; Oslo Kılavuzu: **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için ilkeler**, 3. baskı, TÜBİTAK Yayını, Ankara 2005, S. 50.

¹³⁶ Gerald Zaltman and Nan Lin, “**On the Nature of Innovations**”, The American Behavioral Scientist, Vol. 14, No. 5, 1971, p. 656-657.

¹³⁷ Fariborz Damanpour, “**Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators**”, The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, 1991, p.556.

¹³⁸ Allan Afuah, **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**, Oxford University Press, New York 2003, p. 4.

Şekil 3.1. Yeni Ürün Anlamında İnovasyon



Kaynak: Afuah, a.g.e., p. 5.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında kurumsal açıdan inovasyon aşağıda sıralanan unsurlarla karakterize edilebilir¹³⁹:

- İnovasyon; bir organizasyon içerisinde elle tutulabilir bir ürün, süreç ya da prosedürdür. Yeni bir fikir, bir inovasyon için başlangıç noktası olabilir, ama tek başına inovasyon olarak adlandırılmaz.
- İnovasyon; sunulduğu sosyal ortam açısından kesinlikle yeni olmalıdır.
- İnovasyon; rastlantısal değil bilinçli ve tasarlanmış olmalıdır.
- İnovasyon; rutin bir değişiklik değildir. Tamamen yeni ve farklı bir unsura oluşturulmalıdır.
- İnovasyon; organizasyonel bir faydayı oluşturmayı amaç edinmelidir.
- İnovasyon; sadece yeniliği ortaya koyan birey ya da birim açısından değil genel anlamda geniş etkilere sahip olmalıdır.

Bu bağlamda inovasyon bir zihniyet, her tarafa yayılan bir görüş ve geleceğe uzanan bir vizyon olarak şu anın ötesine odaklanmış bir düşünce sistemi olarak düşünülebilir. İnovasyon sadece kurumların değil, bireylerin ve

¹³⁹ Nigel King and Neil Anderson, **Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations**, 2nd edition, Thomson, London 2002, p. 2-3.

toplumların da yaşam alanlarına nüfuz eden ve geleceği bugünde yaşanır kılmayı amaçlayan anlayışın adıdır. inovasyonun başlıca amaçları şu başlıklar altında toplanabilir¹⁴⁰:

- Pazarlama hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni mal ve hizmetleri geliştirmek.
- Mevcut ürünleri modası geçmiş ürünler şekline dönüştürebilecek teknolojik değişiklikleri gerçekleştirebilmek.
- Teknolojik değişimleri beklenenden daha önce gerçekleştirmek ve Pazar hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeni süreçleri ve yeni ürünleri geliştirebilmek.
- Yönetim, tasarım, muhasebe, endüstri ilişkileri gibi tüm önemli faaliyet alanlarında gelişimler sağlayabilmek.

3.2. İnovasyonun Özellikleri

Büyük bir gruba yönetilen inovasyon nedir ? sorusuna verilecek cevapların birkaçını şu şekilde verebiliriz: Yeni bir teknolojik devrim, örneğin transistörler, yeni bir icat örneğin bir havayolu şirketinde uygulanan yeni bir iş modeli, yeni bir üretim süreci, örneğin bilgisayar üretimindeki düşük maliyetli süreçler veya ürünler, farklı tasarlanmış otomobiller gibi cevaplar alabiliriz. İnovasyon aslında yenilikçilik, keşif ve yukarıda sayılanların birkaçını içermektedir. Bunlar inovasyonu tek başına tanımlayamamaktadır. İnovasyon, buluşçuluk vasıtası ile pazarda yer bularak pazarda yeni tüketicilere ulaşmanın oluşturduğu değer sürecidir. Buluşçuluk ile oluşturulan yeni ürünün ticari ürüne dönüştürülerek tüketici ile buluşması inovasyon değerini oluşturmaktadır. İnovasyonun özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁴¹:

1-İnovasyon yayılcı bir özelliğe sahiptir: İnovasyonun yayılcı özelliği yeniliklerin toplumsal katkısı ve ekonomik katma değerini artırmaktadır. Fakat kurumsal inovasyonun yapılması inovasyonu yapan işletme açısından istenen

¹⁴⁰ Peter F. Drucker, **The Practice of Management**, Published October 3rd, HarperBusiness , 2006, p. 60.

¹⁴¹ Cevahir Uzkurt, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, S. 19-26.

bir durum değildir. Diğer işletmelerinde inovatif faaliyetten fayda sağlaması, işletmelerin rekabet gücünü azalttığından bu durum radikal inovasyonlar yapma konusunda işletmeleri isteksiz bırakmaktadır.

2-İnovasyon refah düzeyini artıran bir vasıtaadır: İnovasyon toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılarken eskisinden daha rahat bir sisteme geçilmesi amacı ile yapılmakta olduğundan, refah düzeyinin artışına katkı sağlamaktadır.

3-İnovasyon bir süreçtir ve süreklidir: İnovasyon birbirine bağlı aşamalardan oluşan bir süreçtir. İşletme içi ve işletme dışı birden çok faktörün birbiri ile etkileşimi ve bu etkileşimin yönetilmesi sonucu oluşmaktadır. Tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rekabetin artması ve taklit sürecinin kısılması inovasyonu sürekli yapmayı gerekli kılmaktadır.

4-İnovasyon kendinden yararlananlarda değişiklik yaratan bir araçtır: İnovasyon tüketicilerin ihtiyaçlarının daha üst düzeyde karşılanmalarını sağlayan ve alışkanlıklarında değişikliklere yol açan, iş yapış tarzları ve düşünme biçimlerini değiştiren bir süreçtir.

5-İnovasyon en etkin rekabet aracıdır: İnovasyon özel ve kamu sektörü ve ulusal ekonomi düzeyinde rekabet avantajı kazandırmaktadır.

6-İnovasyon ekonomik ve sosyal fayda sağlayan bir değerdir: İnovasyon buluşun ötesinde sosyal fayda sağlayan ve buluşun ticarileştirilebildiği bir olgudur.

7-İnovasyon fonksiyonlar arası bütünleşmenin sonucudur: inovasyon işletmelerin bütün bölümlerini ve tüm çalışanlarını içeren bütünleşik bir faaliyettir.

8-İnovasyon çevresel adaptasyonu sağlar: inovasyon vasıtası ile çevreye adapte olma, tüketicilere, rakiplere, tedarikçi ve araçlara uyum sağlanmak kolaylaşmaktadır.

9-İnovasyon desteklendiği kültürde oluşmaktadır: değişim ve dinamizmi destekleyen kültürel yapıda inovasyon ve yaratıcı zihniyet desteklenmekte, motive etmekte ve inovasyon konusunda daha avantajlı olmaktadırlar.

10-İnovasyon üretten problem çözme sürecidir: Problem çözümede etkin olmak inovasyona giden yola götürmektedir.

3.3. İnovasyon Modelleri

İnovasyon modelleri gelişmelerle ve zamanla değişiklikler göstermiştir. 1960'lı yıllarda doğrusal modellerde inovasyonun çıkış noktasında bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisi öncelikli rol oynamakta, Ar-Ge faaliyetleri ise yönlendirici bir rol üstlenmektedir. 1980'li yıllarda doğrusal modeller tüketici ihtiyaçlarının etkinliği ile geliştirilmiş, tüketici ihtiyaçları Ar-Ge faaliyetleri sonucu ulaşılan kararlardan daha öncelikli kabul edilmiştir. 1990'lı yıllarda pazarlama ve Ar-Ge'nin birlikte çalıştığı, iki departman arasında karşılıklı iletişimin esas alındığı, eş zamanlı inovasyon modeli geliştirilmiştir. 1990'lı yılların sonlarında ise eş zamanlı modellerin geliştirilmesi ile teknolojinin itici gücü ve tüketicinin ihtiyaçlarını esas alan interaktif modeller geliştirilmiştir. 2000'li yıllardan sonra ise karşılıklı iletişimin ön plana çıktığı, iç ve dış çevresel faktörlerin inovasyon sürecinde çıkış noktasını oluşturduğu, etkileşimli zincir bağlantının hakim olduğu, esneklik ve öğrenen yapının değer oluşturmada önceliğinin olduğu sistemik öğrenen ağ modelleri geliştirilmiştir.

3.3.1. Doğrusal Modeller

Doğrusal yenilik modelleri, inovasyonun başlangıç noktasına ve inovasyonu ateşleyen faktörlere göre inovasyon sürecini açıklayan modellerdir. Doğrusal modeller inovasyon, Ar-Ge, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin birbirinin ardınca geldiği ilişkilerden oluşan modellerdir.

Ar-Ge ⇒ Üretim ⇒ Pazarlama ⇒ Tüketici

Ar-Ge sonucu ortaya çıkan fikir, prototip ürüne dönüştürülüp test edilir, test sonucunda uygun görülen ürünlerin üretimi yapılır ve satışa sunulur. Doğrusal modellerde tüketici tarafı edilgen konumdadır. Bu model ilaç sanayi gibi bir kaç endüstride başarılı iken diğer endüstrilerde başarı şansı azdır¹⁴².

Doğrusal modeller teknoloji merkezli ve pazar merkezli doğrusal modeller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır¹⁴³.

3.3.2. Teknoloji Merkezli Doğrusal İnovasyon Modelleri

Bu modeller inovasyonu teknolojik gelişmeye bağlı olarak açıklamışlardır. Bu modellerden en önemlileri şunlardır:

3.3.2.1. Dinamik İnovasyon Modeli

1978 Yılında Utterback ve Abernathy tarafından geliştirilmiştir. Modele göre, işletmelerde inovatif süreç, teknolojinin dönüşüm süreci ile birlikte yaşanacaktır. Teknolojinin dönüşüm süreci ise şu üç aşamadan oluşmaktadır:

-Değişken dönem (ilk aşama): Bu dönemde inovatif ürün teknolojisi maliyetli ve belirsizdir. Yeni ürünün tasarımı ve kapsadıkları alanlar netleşmemiştir.

-Geçiş dönemi (ikinci aşama): Deneyimlerin artması, belirsizlikleri azaltır. Tüketici ile ilişkiler arttığından tüketici istek ve ihtiyaçlarının tam olarak algılanması ile ürünün özellikleri netleşir.

-Özel dönem (üçüncü aşama): Ürün daha önceki aşamada büyük ölçüde netleşmiş olduğundan bu aşamada, ürünle ilgili büyük ve köklü değişimler yapılamadığından, süreç inovasyonu daha yoğun olarak görülmektedir. Bu modelde inovasyonun kurum kültüründe içselleştirilmiş olmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

¹⁴² Paul Trot, **Innovation Management and New Product Development Prentice Hall**, Pearson Education, 2002, S.17.

¹⁴³ Uz Kurt, **a.g.e.**, S. 49-56.

3.3.2.2. Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli

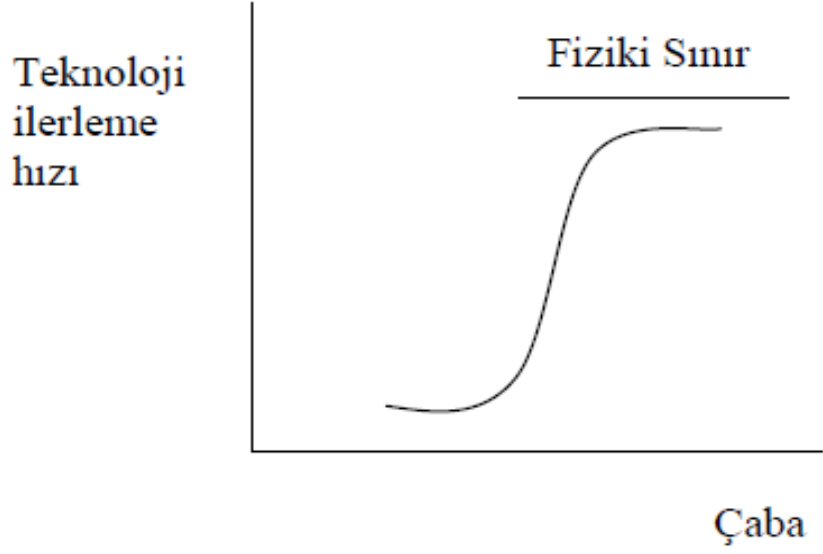
1992 yılında Tushman ve Rosenkopf geliştirilmiştir. Modelde işletmelerin inovasyonun dinamik yapısı tarafından etkilendiği öngörülmektedir ve teknolojik yaşam döngüsünün dört aşamadan oluştuğu belirtilmektedir. Bu dört aşama aşağıda belirtilmiştir:

- Teknolojik kopukluk, yetersizlik dönemi: Bu dönemde mevcut ürün ve hizmetlerde radikal değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Olgunlaşma dönemi: Teknoloji ve pazar belirsizlikleri yaşanmaktadır. İşletme yeni teknolojik alternatifler arasından bir seçim yaparak, inovatif ürünün özelliklerini büyük ölçüde belirler.
- Hakim tasarım dönemi: Ürünün temel özelliklerinin belirlendiği ve köklü değişikliklerin yapılamayacağı dönemdir.
- Artımsal değişim dönemi: Tüketici isteklerine göre küçük değişikliklerin yapıldığı dönemdir. Her ürün için hakim bir tasarımın olmaması, dönemlerin başlangıç ve bitiş süreçlerinin tam olarak bilinmemesi nedeni ile model eleştirilmektedir.

3.3.2.3. S Eğrisi Modeli

Foster, 1986 yılında geliştirdiği model de teknolojik kopukluğun, teknolojinin fiziksel sınırına ulaşması sonucu oluşacağını belirtmektedir. Teknolojik gelişme için harcanan çabaların fonksiyonu teknolojinin gelişim hızını vermektedir.

Şekil.3.2: S Eğrisi Modeli 1

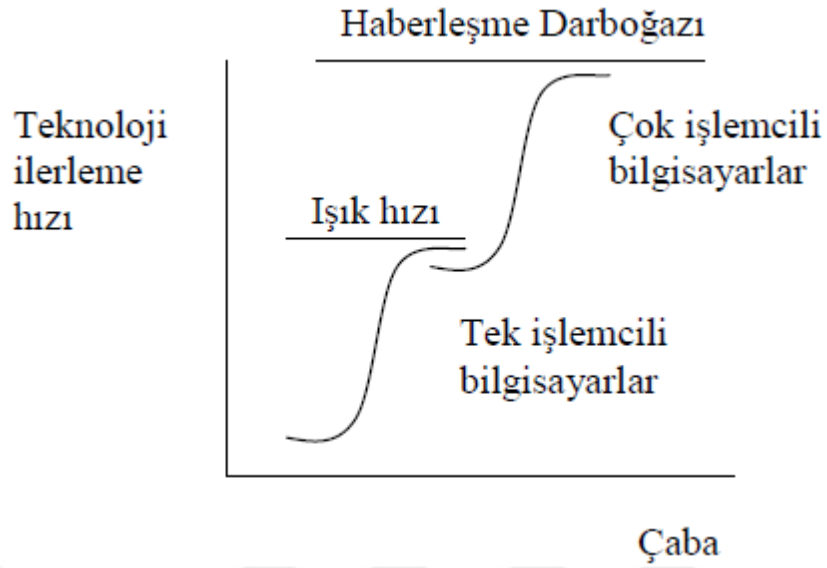


Kaynak: Cevahir Uzkurt, a.g.e., S. 52.

Yukarıdaki şekildedeki ifade edildiği gibi, bu süreci S eğrisi ile açıklanabilmektedir. S eğrisi modeline göre teknoloji önce yavaş yavaş gelişmektedir daha sonra fiziksel sınıra ulaşmaktadır ve teknolojik ilerleme süreci durmaktadır. Bu noktada mevcut teknoloji ile verilen bütün emeklerin karşılığı sınırlı olacak ve bu yetersizlik noktası ancak yeni bir teknolojinin geliştirilmesi ve uygulanması ile giderilebilecektir, eski teknolojinin fiziksel sınıra ulaşması, yeni bir teknolojinin geliştirilmesi ile aşılabilecektir.

Asağıdaki şekilde bilgisayar teknolojisinin S eğrisi gösterilmektedir. Önce tek işlemcili olarak üretilen bilgisayarların teknolojisinin fiziksel sınırı ışık hızı iken, çok işlemcili bilgisayarlar ile bu sınır aşılmış oldu. Çok işlemcili bilgisayar için sınır ise ilerde yaşanacak olan bir haberleşme darboğazı olabilecektir. Sürdürülebilir büyümenin devam ettirilmesi için bugün üretilen bir teknolojinin fiziksel sınırı şimdiden tesbit edilerek, bu sınırları aşacak yeni bir teknolojinin çalışmalarına, yeni teknoloji fiziksel sınıra ulaşmadan başlamak gerekmektedir.

Şekil.3.3:S Eğrisi Modeli 2



Kaynak: Cevahir Uzkurt, **a.g.e.**, S. 53.

S eğrisi bir teknolojinin maliyet ve performans özelliklerinin zaman ve sürekli yatırımlarla nasıl değiştiğini açıklamakta, yeni teknoloji olgunlaşmadığı için var olan teknoloji ile zor rekabet edebilmektedir. Daha sonraki süreçte inovatif teknolojinin maliyet ve performans özellikleri varolan teknoloji ile eşitlenmektedir. Daha sonra yeni teknoloji de maliyetli bir döneme girerek daha yeni oluşan inovatif teknolojilerin rekabetine karşı kırılabilir bir döneme girmektedir. Bu nedendir ki birinci kuşak teknolojiler, ikinci kuşakta nadiren lider konuma gelebilmektedir¹⁴⁴.

S eğrisi iki boyutlu bir düzlem üzerinde çizilmektedir, teknolojinin performans ya da maliyet özelliklerinin zamanla ve sürekli yatırımlarla nasıl bir değişim gösterdiğini açıklamaktadır. Olgunlaşma aşaması ile birlikte gelişme hızı yavaşlamakta, uzun zamandır süre gelen deneyler, adım adım ulaşılan ilerlemeler maliyetlerin düşürülmesi ve performansı artırmada etkisiz hale gelmektedir. Olgunlaşan meyve toplanmış, yeni ortaya çıkmaya başlayan rakip teknoloji ise ham haldedir, çözülmemiş sorunları bulunmaktadır. Tüketicinin ihtiyaç duyduğu performans ve maliyet özelliklerine henüz ulaşmamıştır. Yeni teknoloji ile ilgili sorunlar zamanla giderilmekte, üretim

¹⁴⁴ Richard Luecke, **Managing Creativity and Innovation, İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Çev. Turan Parlak, Harvard Business School Press, İstanbul, İş Bankası Yayınları, Subat, 2008, S. 2.

yöntemlerinde gelişme ve büyük ölçekte üretim maliyetlerin düşmesine sebep olmaktadır. Bu süreç başlangıçta yavaş, fakat zamanla hız kazanma özelliği göstermektedir. Belli bir noktaya ulaşıldığında ise yeni teknoloji eskinin performans ya da maliyet özelliklerinden herhangi birini bazende ikisini birden karşılama özelliği göstermektedir. Yeni teknolojinin süreklilik gösteren inovasyon açısından ise daha fazla fırsatı bulunmaktadır.¹⁴⁵ Yeni teknoloji başlangıçta yerleşik teknoloji ile doğrudan rekabete girişmez, kendine değer veren pazarlara ve lider konumdaki tüketicilere ulaşmaya çalışır. Zamanla yeni teknoloji pazarda yerleşik teknolojinin yerini alacak bazen de onu tamamen pazardan kaldıracaktır.

Bütün bunları analiz edebilmek için inovatif ürünlere açık bir şirketin S eğrisinin neresinde durduğu önem arz etmektedir. Ürün pahalı ve tüketici faydası açısından az önemli bir konumda ise ürün ömrü sona yaklaşmak üzeredir. İşletme performans ve maliyet avantajı yakalamışken henüz değişmeyi ve gelişmeyi sürdürecektir bir inovasyon oluşturmayı düşünmezken rakip firma yeni teknoloji ile tüketiciye fayda avantajı sağlayacak yeni bir ürün piyasaya sürmüş ise ürün ömrü sona yaklaşıyor demektir. Bu gibi durumlarda rakip teknolojiyi daha iyisini üreterek geride bırakmak, yeni teknolojiyi gündeme almak, mevcut teknolojiye yeni bir ivme kazandıracak inovatif ürünler üretmek veya mevcut teknolojiyi farklı bir pazara yayarak, yeni bir pazarda farklı olarak algılanmasını sağlamak gerekmektedir.¹⁴⁶

S modeline yöneltilen eleştirileri şu şekilde sıralayabiliriz¹⁴⁷:

- Eski teknolojinin fiziksel sınıra ulaşması ile işletmenin eski ürünü bırakıp yeni ürüne geçmesi bazı durumlarda işletme için yararlı olmayabilir.
- Tüketici istek ve tercihleri, teknoloji yaşam döngüsü ile paralel gitmeyip farklılıklar içerebilir.
- Tüketici yönlendirmelerine uyum sağlamaya çalışan işletme S eğrisinde gösterilen süreci katı bir şekilde izlemek istemeyebilir.

¹⁴⁵ Richard Luecke, **a.g.e.**, 2008, S. 20-22.

¹⁴⁶ Richard Luecke, **a.g.e.**, 2008, S. 31.

¹⁴⁷ Allan Afuah, **a.g.e.**, S. 24.

-Bazı durumlarda yeni bir ürün üretmek için teknolojinin değişmesi ve gelişmesi yeterli olmayabilmektedir

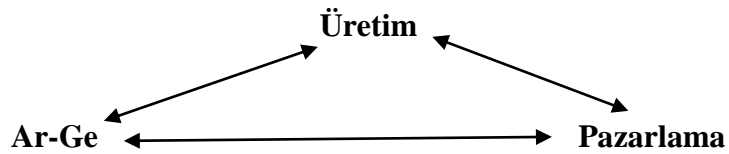
-İşletmelerin inovasyon ve teknoloji için harcadığı sürecin tamamının ölçülmesi hangi metotlarla ve ölçütlerle değerlendirileceğinin saptanması zordur.

3.3.3. Pazar Merkezli İnovasyon Modelleri

Pazar merkezli inovasyon modelinde pazar inovasyonun merkezini oluşturmaktadır. Tüketicinin tercih ve seçisleri pazardaki değişimleri şekillendirdiğinden, pazarın tercihleri inovasyon ve Ar-Ge sürecini yönlendirmektedir. Modelde tüketici tercihleri inovasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır.

3.3.3.1. Eş Zamanlı İlişkili Modeller

Eş zamanlı ilişki modeli inovasyonun çıkış noktasının tek merkezli değil çok merkezli olabileceğini açıklamaktadır. İnovasyon, Ar-Ge, üretim ve pazarlama bölümlerinin eş zamanlı olarak paylaşım ve etkileşimleri sonucu ortaya çıkmakta, inovasyon ortak çalışma ile tetiklenmektedir.

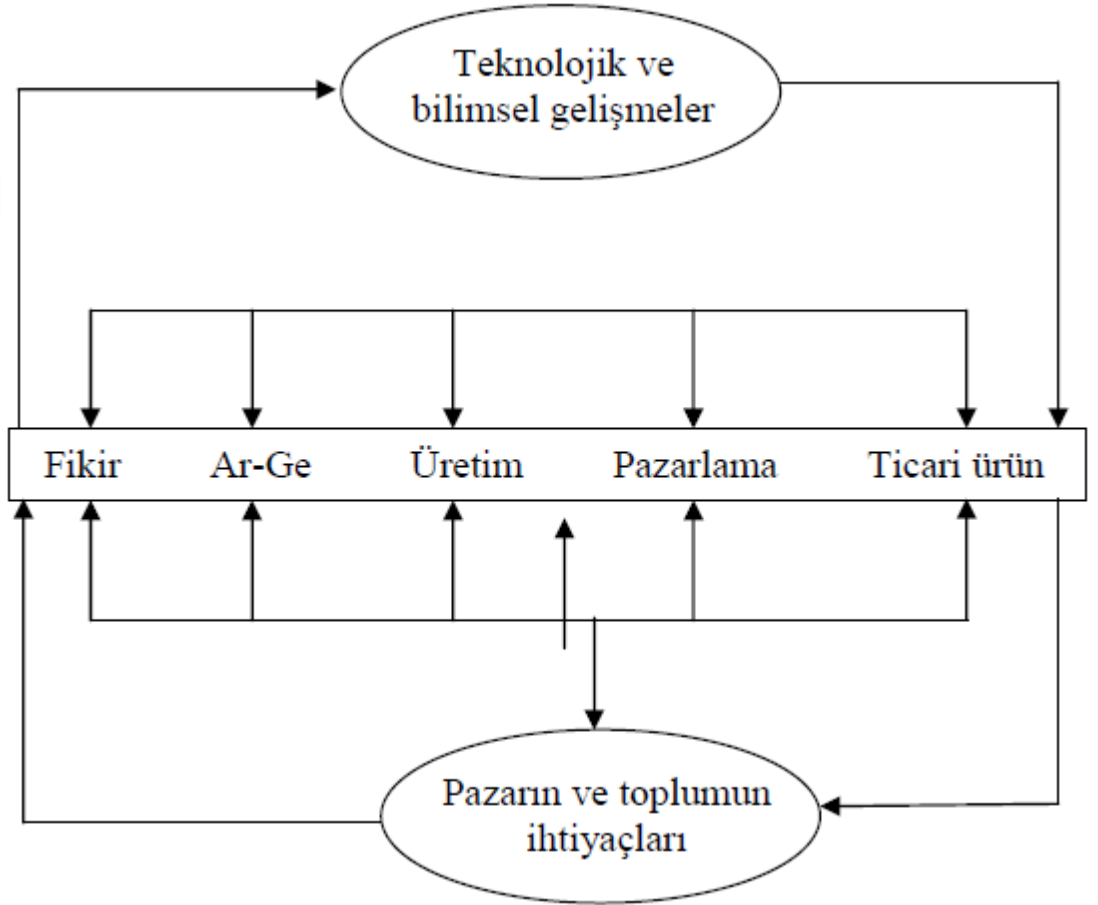


İnovasyona kaynaklık eden unsurlar karşılıklı etkileşim dahilinde hareket etmektedir. İnovasyonun oluşma aşamasında sıralı bir yol izlenmemekte, etkileşim ve duruma göre oluşan önceliklerle yol haritası şekillenmektedir.

3.3.3.2. İnteraktif İnovasyon Modeli

İnteraktif inovasyon modelinde, pazarın çekiciliği, teknolojinin sürükleyiciliği, işletmenin özellikleri ve çevrenin toplumsal ihtiyaçları, bilimselliğin ışığında interaktif ve süreğen bir ilişki ile inovatif ürün ve sürecin oluşmasına katkı sağlamaktadır. İnovasyon için bilgi paylaşımı, işletmenin yapabilirliği ile birleşerek, tüketici istek ve tercihleri ile bütünleştirilmektedir.

Şekil 3.4: İnteraktif İnovasyon Modeli



Kaynak: Cevahir Uzurt, *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, S. 56.

3.3.4. Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri

Sistemik modellerin geliştirilmesi ve işletmenin çevresel ilişkisinin işlevselleştirilmesi interaktif modellerin geliştirilmesi ile oluşmaktadır. Farklı dinamiklerin kaynaştırıldığı kompleks bir yapı olarak düşünülerek, sistem

içerisindeki aktörlerin üretilen fikirlerden maksimum yarar sağlayabilmeleri gerekmektedir. Sistemik ve öğrenen ağ modeli ulusal inovasyon sistemi içinde temel oluşturmaktadır. Ulusal inovasyon sisteminin etkinleştirilmesi için yeni fikir, icat ve düşüncelerin tüm aktörler tarafından farklı alanlarda inovatif ürün ve hizmetlere dönüştürülerek, ticarileştirilmesi gerekmektedir. İşletme içsel ve dışsal çevresinden öğrendikleri ile beslenmektedir. Öğrenilen bilgiler inovasyonda kullanılmakta ve çevre ile uyumlu bir platformda tüketiciye aktarılmaktadır. Çevresel faktörlerin etkinleştiği modelde istek ve ihtiyaçların doğrudan tesbiti yapılabilmektedir.

3.3.5. Kapalı İnovasyon Modeli

Açık inovasyon modelinde inovasyon modellerinin dış çevre ile ilişkisi ve birbirleri ile benzer özellikleri dikkate alınmaktadır. Kapalı inovasyon modellerinde inovasyon sürecinde dışarı ile ilişki kurmak ve fikir alışverişi yapmak ve karşılıklı etkileşime girmek yoktur. Bunun nedeni ise firmanın kendi bünyesi dışında oluşacak fikir ve çözümlere güvenmemesidir. Kapalı inovasyon modellerinin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz¹⁴⁸:

- Sektördeki üretken ve inovatif emeğin sadece kendi firmalarında çalıştığını varsayarlar
- Ar-Ge'den yararlanmak ve kar sağlamanın, inovatif fikirlerin firma tarafından bulunup, geliştirilip, ticarileştirilmesi ile sağlanacağını varsayarlar
- Sektöre en yeni ve hızlı fikri sunan kazanır düşüncesindedir.
- Fikri mülkiyet hakları ve patent ile yeni fikirlerin korunması önemlidir. Rakiplerin firmanın yeni fikirlerinden faydalanması engellenmelidir. Kapalı inovasyon bilginin sınırlı sayıda dış kaynak kullanımı veya tamamen iç kaynak kullanımı ile elde edilmesidir.

¹⁴⁸ Hery Chesbrough, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Boston, Harvard Business School Press, 2003, S. 19.

3.3.6. Açık İnovasyon Modeli

Açık inovasyon Berkeley Profesörlerinden Hery Chesbrough tarafından tanımlanan bir kavramdır. Açık inovasyon temelde dışarda oluşan inovasyonlardan patent veya lisanslama sistemi ile fayda sağlamayı ve işletme içi Ar-Ge faaliyetleri sonucu oluşan inovasyonlardanda başkalarında fayda sağlamasını içermektedir. Açık inovasyon modeli inovasyon sürecinde dış destek alınmasını öngörmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerin pazara çıkma sürelerinin kısalmasından, Ar-Ge bölümündeki gerilimden kaynaklanan gecikmelerin giderilmesi zorunluluğundan dolayı işletmelerin inovasyon sürecinde dış destek alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Açık inovasyon modelinin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz¹⁴⁹:

- Üretken ve yenilikçi özelliğe sahip beşeri sermaye, proje bazlı olarak işletme dışından da temin edilebilir.
- Firma dışı Ar-Ge çalışması sonucu ulaşılan değerler de firma için gereklidir.
- Başarılı bir iş modelinin geliştirilmesi, inovatif ürün ile pazara ilk giren firma olmaktan daha çok önem arz etmektedir.
- İçsel araştırmalar ile dışsal yenilikçi fikirlerin bütünleştirilmesi zorunludur.
- Başarılı bir iş modeli için başka firmaların fikri mülkiyet hakları kullanılabileceği gibi şirkete ait fikri mülkiyet hakları da başka firmalar tarafından kullanılabilir.
- Yenilik için gerekli bilgilerin, süreçler arasında verimli ve dinamik şekilde transfer ve paylaşımı önem arz etmektedir.

3.4. İnovasyon Türleri

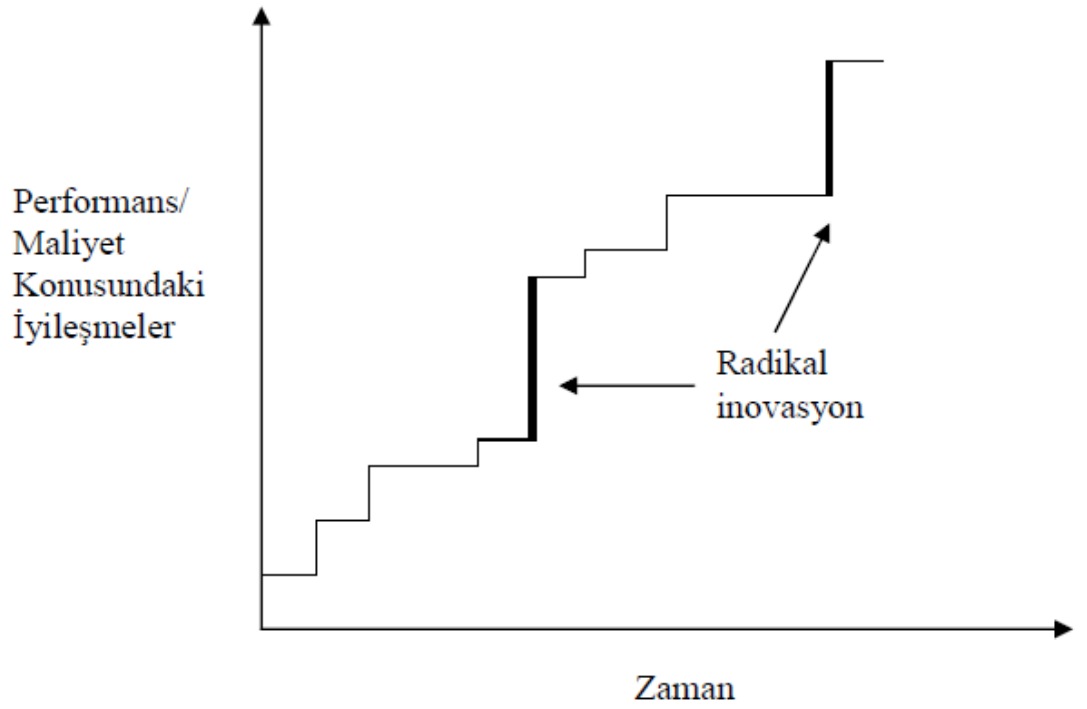
İnovasyon türleri temelde fonksiyonu ve büyüklüğü açısından ikiye ayrılmaktadır. İnovasyonun büyüklüğünü gösteren ayırım radikal ve aşamalı inovasyon olarak ikiye ayrılırken. Fonksiyonu açısından ise temelde ürün, süreç, organizasyon, pazarlama ve deneyim inovasyonları olarak ayrılmaktadır.

¹⁴⁹ Hery Chesbrough, **a.g.e.**, S. 20.

3.4.1. İnovasyonun Büyüklüğünü Gösteren Ayırım Açısından İnovasyon Türleri

Temelde iki genel ayrıma dayanmaktadır. Bunlar aşamalı ve radikal inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki şekilde radikal ve aşamalı olarak hayata geçirilen inovasyonlardaki gelişmelerin teorik zaman çizgisi gösterilmektedir. Adım adım oluşan küçük ilerlemeler radikal inovasyonu ortaya çıkarmaktadır. Radikal inovasyonun olduğu noktada ise aşamalı inovasyon süreci tekrar start almaktadır¹⁵⁰.

Şekil 3.5: Radikal ve Aşamalı İlerlemenin Endüstrideki Zaman Dilimi



Kaynak: Richard Luecke, **Managing Creativity and Innovation**, İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Çev. Turan Parlak, Harvard Business School Press, İstanbul, İş Bankası Yayınları, Subat, 2008, S. 6.

3.4.1.1. Aşamalı İnovasyon

Varolan teknolojileri, formları ve ürünleri kullanarak, varolan bir şeyin değiştirilerek, geliştirilerek veya yeniden yapılandırılarak inovasyon oluşturma çabasıdır. Örneğin Intel firmasının geliştirdiği, Pentium 4 bilgisayar çipi,

¹⁵⁰ Luecke, a.g.e., S. 3-6.

pentium 3 ile temelde aynı teknolojiye dayanan bilginin aşamalı olarak geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. Aşamalı inovasyon kavramı daha çok var olan teknolojilerin kullanılarak bunların yeni ve gelişmiş ürün ve hizmetlere dönüştürülme sürecidir. Aşamalı inovasyon daha kısa sürede ve daha az risk taşıyarak yapılmaktadır. Aşamalı inovasyon sürecini destekleyen ve bu süreçte kaçınılması gereken faktörleri ise şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵¹:

- Aşamalı inovasyon zaman dilimini destekleyen bütçelerle yapılabildiği, daha az risk içerdiği ve mantıklı bir zaman dilimi içinde sonuç alınabildiği için en kurumsal şirketlerde dahi daha çok tercih edilen bir yapıdır.
- Aşamalı inovasyon daha güvenli ve daha ucuzdur.
- Sistemik olarak yürütülen aşamalı inovasyon stratejisi istenilen büyümeyi sağlayacak ve rekabetçi yeni ürünler üretebilen birimlerin oluşmasını sağlayacaktır.
- Aşamalı inovasyon stratejisine yapılan yatırımlar daha az riskli fakat daha hızlı sonuç üretmektedir.
- Varolan teknolojiler ile gelecek teknolojiler arasında bağlantı kuran ve rekabet oyununu kendi tarafına çeviren radikal inovasyon ile daha hızlı sonuç alınmasını sağlayan aşamalı inovasyon arasındaki seçimde bir denge kurmak gerekmektedir.
- Aşamalı inovasyon sürecinde çok az tüketicinin isteyebileceği, gösteriş yaratacak varolan ürüne gereksiz eklentiler yapmaktan ve bir çok kullanıcıyı rahatsız etmekten kaçınmak gerekmektedir.

3.4.1.2. Radikal İnovasyon

Aşamalı inovasyonun tersine, varolan teknoloji yöntem ve ürünlerden farklı olarak devrim tarzında, sürekli olmayan farklı bir inovasyonun dünyaya sunulmasıdır. İnovasyon konusunda Harvard Üniversitesinde çalışmalar yapan Clayton Christensen radikal inovasyonu yıkıcı teknoloji olarak tanımlamaktadır. Radikal inovasyon sonucu oluşan yıkıcı teknolojiler varolan

¹⁵¹ Luecke, a.g.e., S. 8-9.

teknoloji ve sistemlerin yerini alarak, radikal inovasyon öncesi kullanılan teknolojilere bağlı olarak varolan kurumların düşüşünü hatta yok oluşunu hızlandırırlar ve yeni pazarların oluşmasını sağlarlar. Örneğin pistonlu motorların üretilmesi havacılıkta kullanılan jet tahriki esası ile üretilen pistonları piyasadan silmiştir. IBM tarafından geliştirilen silikon germanyum SiGe çip teknolojisi, diz üstü bilgisayar ve cep telefonu gibi taşınabilir aletlerin daha az enerji, daha çok güç usulu ile çalışarak teknolojik aletlerin kullanılabilirliğini artırmıştır. Radikal inovasyon dünyada olmayan bir şeyin keşfedilmesidir. Bu tür inovasyonun varolan yerleşik teknolojilerin yerini alarak, onları pazardan silme özelliği bulunmaktadır. Vakumlu lambaların yerini alan transistörlerin keşfedilmesi örnek olarak verilebilir. Rensselaer Polytechnic Institute'de yapılan çalışmalar sonucunda radikal inovasyonun temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır¹⁵²:

1. Radikal inovasyon özelliği taşıması için bir ürün veya sürecin maliyetleri en az %30 azaltması gerekmektedir
2. Rekabetin temelini değiştirme özelliğine sahip olmalıdır.
3. Radikal innovasyon tamamen yeni performns özellikleri içermek durumundadır.
4. Radikal inovasyona temel hazırlayan radikal fikirler Ar-Ge laboratuvarlarında ve girişimcilerin beyinlerinde oluştuktan sonra pazara sunulması arasındaki geçen zamana “teknolojik mayalanma” süreci adı verilmektedir ve bu sürecin sonunda bazı radikal fikirler pazara ulaşma aşamasına kadar yaşayamamaktadır. Radikal inovasyon olarak kabul edilmesi için ürünün ticarileştirilme aşamasına gelmiş olması gerekmektedir.
5. Bilinen performans ve ürünlerden beş ve üstü katlarda inovatif özellik içermesi gerekmektedir.

¹⁵² Mark Rice ve Robert Veryzer, **Radical Innovation**, Boston, Harvard Business School Press, 2000, S. 5.

3.4.2. İnovasyonun İçeriği ve Fonksiyon açısından İnovasyon Türleri

3.4.2.1. Ürün İnovasyonu

Kullanım kolaylığı, şekli, malzemesi ve amacı geliştirilmiş mal ve hizmetlerin tüketiciye sunulmasıdır. Mevcut ürünü geliştirerek bir üst seviyeye çıkartma çabasıdır. Fakat ürün inovasyonu bir önceki ürünün performansını artırmak amaçlı olsa da talep yapısının inovasyon için fiyat artışına hazır olup olmadığını hesaplamak gerekmektedir¹⁵³. Ürün inovasyonu, stratejik olarak, pazarlamayı, Ar-Ge'yi, işletmeleri, tüketici ve satıcıları temsil eden çapraz fonksiyonlu tasarım takımları tarafından geliştirilirler. Küçük ürün değişimleri ise pazarda değer oluşturma ve daha etkin ürünler aracılığı ile daha büyük pazar payı kazanma konusunda stratejik bir model uygulama olanağı sunmaktadır. Kalitenin artık elde edilir bir niteliğe dönüşüp sıradanlaşması ile birlikte işletmeler küçükte olsa ürünlerinde farklılaştırma yaparak rekabette avantaj elde ederler. Ürün inovasyonunun hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan radikal veya aşamalı inovasyonu üreterek tüketiciye sunmaktır. Ürün inovasyonu uzun dönemde çok önemlidir¹⁵⁴.

Ürün inovasyonu yeni bir ürün fikri ile başlamakta, daha sonra, fikirlerin değerlendirilmesi, ticari analizi, ürünün geliştirilmesi, pazar testi ve pazara arz etme aşamalarından geçmektedir. İnovatif ürün süreci, çok fonksiyonlu grupların arasındaki entegrasyonu sağlayan aşamaların arasındaki iletişimin artırılması ile sağlanmaktadır. İnovatif ürünün ticari başarısı ile hızı arasında güçlü bir pozitif ilişki ortaya çıkmaktadır. Zamanın kısaltılması, işletmelere pazarda ilk olma avantajının sağladığı üstünlükle rekabet etme şansı sağlamaktadır. Ürün inovasyonu konusunda en önemli unsurlardan bir

¹⁵³ Arman Kırımlı, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Aralık, 2006, S. 19.

¹⁵⁴ Ufuk Durna, **Yenilik Yönetimi**, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, Ekim, 2002, S. 66-67

tanisi de ürün inovasyonu nelerin oluşturduğudur. Ürün inovasyonu için aşağıdaki sınıflandırmalar oluşturulabilir¹⁵⁵:

-Dünya için inovasyon-Yeni pazar oluşturan ürün inovasyonları

-İşletme için inovasyon-Piyasada daha önce bulunan ürünlerin işletme için yeni olmasıdır. İnovatif ürün işletmenin mevcut pazara geçişini sağlayarak yeni bir ürün hattı oluşturmaktadır.

-Mevcut ürün hattında inovatif ürün-İşletme için yeni fakat mevcut ürün hattı ile koordineli ürünlerdir.

-Geliştirilmiş inovatif ürün-Mevcut ürün sisteminde talep görmeyen veya modası geçmiş ürünün yeniden tasarlanarak talep edilir hale getirilmesidir. Ürünlerde farklılık sağlayan iyileştirmeler yapılmaktadır.

-Maliyeti düşürülmüş inovatif ürün-Ürün sabit kalmakla beraber, süreç inovasyonu ile ürünün maliyeti düşürülerek fiyat avantajı oluşturulur.

-Yeni pazar oluşumu sağlayan inovatif ürün-Yeni bir pazara veya pazarın yeni bir bölümüne sunulan, arz edildiği pazar için yeni olan mevcut ürünün yeniden konumlandırılması ile yeni pazara açılması sonucu oluşmaktadır.

3.4.2.2. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, bir ürünün yapılışı veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değişimlerdir. Süreç inovasyonu ürünün kalitesinde veya maliyetinde yapılmışsa tüketiciler tarafından fark edilebilir, kalite ve maliyet dışında yapılan değişimler tüketici tarafından fark edilmeyebilir¹⁵⁶. Yeni üretim ve dağıtım kanallarının uygulanmasıdır. Üretim araçlarında önemli değişiklikler içerir. Mevcut ürün veya hizmeti daha verimli ve etkin şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirerek, verimlilik artırma, maliyet azaltma, hızlı ve doğru teslimat konularında süreçlerin iyileştirilmesini kapsar¹⁵⁷.

Üretim süreçlerinde yapılan inovasyon, bir çok sanayide rekabet koşullarını değiştirmiş ve yan ürünlerdeki, süreçlerdeki üretim birim

¹⁵⁵ Mahmut Tekin , Hasan Kürşat Güleş ve Adem Ögüt, **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın, 2006, S. 144-147.

¹⁵⁶ Ufuk Durna, **a.g.e.**, S. 67.

¹⁵⁷ Kırım, **a.g.e.**, S. 20.

maliyetlerini düşürmeyi hedeflemiştir. Bu konuda çalışmalarda bulunan araştırmacı James Utterbach üretim süreçlerinde maliyetleri düşürmek üzere çeşitli yöntemler geliştirmiştir. Cam üretimini ele alırsak, klasik üretimin maliyetli ve birbirinden ayrı çalışan mekanizmalarının oluşturduğu süreçleri birleştirerek bütün süreci tek adımla otomasyona bağlamaktadır. Bu inovasyon, üretim maliyetini şirketlere büyük bir rekabet avantajı kazandırarak, bütün yaklaşımların yerini almıştır¹⁵⁸.

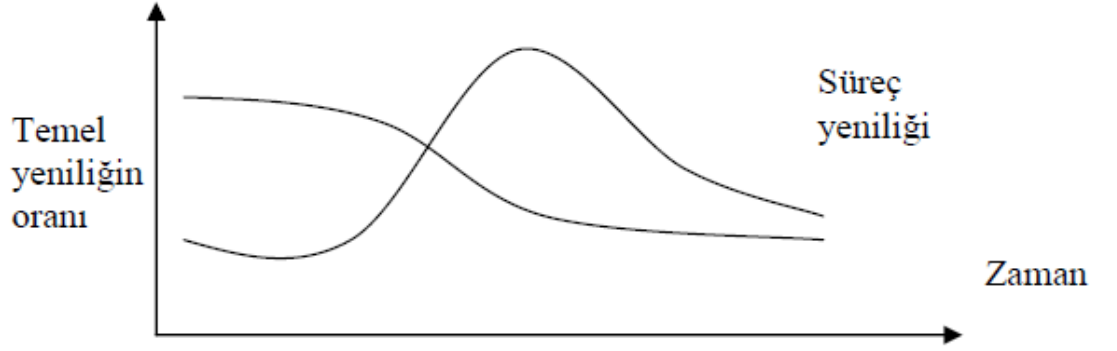
Savaş sonrası Kuzey Amerikada yaşanan bebek patlaması maliyetli bir üretim süreci olan bebek bezlerini, düşük kalite ve yüksek fiyattan uzaklaştıracak Ar-Ge faaliyetlerinin hızlanmasını sağlamıştır. Procter and Gamble firması çocuk bezi üretim araştırmaları ile performans ve düşük kalite sorununu gidermeyi başarmıştır. Süreç inovasyonu kurumun tümünü kapsamaktadır. Süreç inovasyonundaki başarı, uzun vadede oluşan dev sıçramalardan, dramatik radikal inovasyonlardan değil, istikrarlı ve aşamalı değişimlerden oluşmaktadır. Süreç yenilikleri, patent koruması sonucunda ortaya çıkan engellerin çözümlenmesini, uygun kapasitede emeğin ve farklı kalite ve çeşitteki hammaddelerin kullanılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, kalitenin güçlendirilmesini ve rekabettin yükselmesini sağlamaktadır¹⁵⁹.

Kurumların değer oluşturma yeteneğinin geliştirilmesi, bir ürünün üretilmesi ve sunulması aşamasındaki inovasyonun gücünü ifade etmektedir. Süreç inovasyonu radikal bir değişiklik olabildiği gibi basit bir uygulama farklılığı da içerebilmektedir. Süreç inovasyonu içsel bir odağa sahiptir ve verimlilik tarafından yönetilmektedir. Abernathy ve Utterback ürün ve süreç yeniliklerinin birbiri ile bağlantılı olduğunu gösteren çalışmalar yapmıştır. Aşağıda görülen modele göre ürün ve süreç inovasyonu yaşam eğrileri arasında bir zaman aralığı bulunmaktadır. Yaşam eğrisi boyunca ürün ve süreç inovasyon oranları birbirlerinden keskin olarak fark göstermektedir.

¹⁵⁸ James Utterback, **Mastering Dynamics of Innovation**, Boston, Boston Business School Press, 1994, S. 36.

¹⁵⁹ Ufuk Durna, **a.g.e.**, S. 69.

Şekil 3.6: Abernathy ve Utterback Modeline Göre Ürün ve Süreç İnovasyonu Arasındaki İlişki



Kaynak: Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş, **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, S.142.

Rekabet ürünlerin performansına bağlı olarak gelişme gösterdiği için ürün inovasyonunun oranı süreç inovasyonunun oranından büyüktür ve zamanla süreç inovasyonu geçer. Maliyetleri düşürme çabası işletmeleri radikal süreç inovasyonu için çalışmaya zorlar. Temel süreç inovasyonları maliyet artışı sağlayarak ürün inovasyonlarının oranının azalmasına, süreç inovasyonun da oranının artmasına sebep olmaktadır. Modelin son aşamasında ise üretim sisteminin büyümesi ile birlikte ürün ve süreç inovasyonlarının oranları azalmaktadır. Verimliliğin ve entegrasyonun üst seviyede bir noktaya gelmesi, maliyetleri artırıcı radikal inovasyonlara yönelimden kaçış sebep olmaktadır. Bu durumda aşamalı inovasyonlara önem verilmektedir. Modele göre ürün ve süreç inovasyonları birbirini yönlendirmektedir. Başlangıç aşamasında yönlendirme radikal inovasyona doğru iken, sonraları aşamalı inovasyona doğru bir artış gözlenmektedir¹⁶⁰.

İnovatif ürün ve süreç inovasyonu Abernathy ve Utterback modelinde olduğu gibi genelde birbiri ile bağlantılı olarak gelişme gösterse de, süreç ve ürün inovasyonları birbirinden ayrı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Aşağıdaki şekil ürün ve süreç geliştirme matrisini göstermekte ve birbirinden ayrı olarak oluşan süreç ve ürün inovasyonlarının gelişimini açıklamaktadır. Şekilde gösterilen A bölümü mevcut bir durum üzerinden geliştirilmiş süreç

¹⁶⁰ Abernathy W. Marcus, **The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in The Automobile Industry**, Baltimore, John Hopkins University Press, 1978, S. 36.

inovasyonunu, D Bölümü ise inovatif bir ürünün oluşturularak mevcut üretim sürecine katılımını göstermektedir.

Şekil 3.7: Ürün ve Süreç Geliştirme Matrisi

		Ürün	
		Mevcut	Yeni
Süreç	Yeni	A	B
	Mevcut	C	D

Kaynak: Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş, **Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, S.143.

Ar-Ge faaliyeti ise süreç inovasyonunun bir parçası olarak görülmektedir. Süreç geliştirme konusunda işletme dışı uzmanlardan ve de işletme içi çalışanlardan yararlanılabilmektedir. Radikal süreç inovasyonu gerektiği durumlarda ise değişim mühendisliği uygulamaları yapılmaktadır¹⁶¹.

3.4.2.3. Pazarlama İnovasyonu

Ürünün tüketiciye ulaşmasında yeni ve yetkin bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Ürünün tasarımından, reklam, promosyon ve fiyatlandırmasına kadar geniş bir yelpazede yenilik bazlı çalışma gerektirir. Pazarlama innovasyonu, talep ile temas süreçlerinin iyileştirilmesini içerir, yeni fikirler pazarlama iletişimi alanında uygulanabildiği gibi, alışveriş etkinliği alanında da veya alışılmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak şeklinde de geliştirilebilir¹⁶².

Pazarlama inovasyonunda tüketiciye ulaşılan pazar, hiç beklenmedik veya daha önce hiç denenmedik bir mekan olabilir ve hedef kitleye yönelik organizasyonlarda pazar inovasyonu açısından başarılı seçenekler oluşturabilir.

¹⁶¹ Tekin, **a.g.e.**, S. 142-144.

¹⁶² Kırım, **a.g.e.**, S. 23.

Simit sarayları, pazarlama inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Bilgisayar oyunlarındaki kahramanın üzerine giydirilen bir marka veya içecek kutusu farklı mecralarda oluşturulan pazarlama stratejisi oluşturabilir. Ünlü bir ekonomi dergisi otobüslerin en üstüne reklam vermiştir. İlk bakışta otobüsün yer hizasından görünmeyen kısmına verilmiş reklamlar olarak algılandılar da asıl amaç gökdelenlerin üst katlarında ofisleri olan üst düzey yöneticiler tarafından görülmektir. Pazarlama inovasyonu ile tüketiciye ulaşmanın etkin ve yeni yolları bulunarak hedef kitleye ulaşılmalıdır.

3.4.2.4. Organizasyonel (Yapısal) İnovasyon

İşletme organizasyonunda yeni ve etkin bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Piyasada oluşan yapısal değişmeden yararlanarak sektör ilişkilerinin yeniden tanımlanması sonucu iş modelini kökten değiştiren, sıfır kar durumlarında başvurulmuş bir inovasyon çabasıdır. Eski ekonomide, uluslararası rekabette David Ricardo'ya ait Mukayeseli Üstünlük teorisi kapsamında bir ülkenin üstünlüğü doğal kaynaklardan ve emek gücünden geliyordu. Yeni ekonomi de ise Michael Porter'in Rekabet Üstünlüğü Teorisi hakimdir ve bu teoriye göre bir ülke içindeki altyapı, sektörel yoğunlaşma, kümelenme ve inovasyon gücü rekabette temel ve üstünlük belirleyici bir unsur olmuştur.

Bilgi toplumunda inovasyon yetenekleri güçlü olan ve bu yetenekleri sürekli yenileyebilen firma sayısında başarı yakalanabilirse ülke büyümesi de o kadar fazla olur ve yeni istihdam alanları açılabilir. Kalkınma aşağıdan yukarıya doğru, yani mikro ekonomik alanda iyileşmeden, makro ekonomik gelişmeye doğru olur. Bu bağlamda karlı büyümeyi sağlayacak olan inovasyon, ülkenin geleceği ve dünyadaki rekabet gücü için toplumsal bir sorumluluk özelliği taşımaktadır¹⁶³. Sadece fiziksel ürünlerde değil hizmet ürünleri için de inovatif bir yöntem bulunabilir. Geliştirilen inovatif hizmetin uzun vadeli başarılı olabilmesi için hizmeti destekleyen yöntemlere ve aşamaların bütün adımlarına dikkat etmek gerekmektedir.

¹⁶³ Kırım, a.g.e, S. 29-30.

3.4.2.5. Deneyim İnovasyonu

Deneyim inovasyonu tüketicinin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma deneyimlerini keyifli hale getirecek buluşları içermektedir. Örneğin DHL firmasının geliştirdiği, kişilerin paketlerinin nerede olduğunu izleme olanağı veren tracking sistemi, Koton firmasının tüketiciler için çeşitli ikramların sunulduğu internete girebilecekleri bir ortam oluşturduğu mağazaları kişilere olumlu deneyimler yaşatmaktadır. Starbucks firmasında 19.3 milyar dolar piyasa değeri ve yılda bir milyar doların üzerinde kar fırsatı ile kişilere farklı bir kahve deneyimi yaşatmaktadır¹⁶⁴.

Deneyim, tüketicinin aldığı ürün ve ya hizmet ile ilişkisinin kişilerin üzerinde oluşturduğu etkiye verilen isimdir. Sıradan olmayan, daha önce akla gelmeyen, yaşandığında müşteriyi hayran bırakan deneyimler farklılaşmanın en önemli araçlarıdır. 2005 yılında dünyanın en iyi lokantası seçilen Fat Duck da sadece yemek değil yemek yeme deneyimi satılarak başarı sağlanmıştır. Sıvı nitrojen içinde pişirilmiş mus, buz kovanındaki su berraklığında bir madde ile birleşerek oluşturulan dondurmanın dışı kabuklu içi yumusak kremalı bir tat ile birleştirilerek farklı deneyimler yaşatmak için kullanılması deneyim inovasyonuna örnek olarak verilebilir. Tüketici için oluşturulacak sıradışı deneyimler farklılaşarak büyüme fırsatı oluşturmaktadır¹⁶⁵.

3.5. İşletmeye Yönelik İnovasyon Türleri

İşletmeye yönelik inovasyon türleri pazar odaklı olarak inovasyonu açıklar, işletmeye yönelik inovasyon türlerinin dokuz çeşitli şunlardır¹⁶⁶:

1. Sektör Oluşturan İnovasyon: Ürünün tek üreticisi olarak, rakiplerden farklı bir ürünle, büyük monopol karlar kazandıran bir inovasyon türüdür. Genelde seramik, suni fiber, çelik kristal, organik bileşimler gibi inovatif maddelerin geliştirilmesi ile büyük bir ekonominin gelişmesine sebep olmaktadır.

¹⁶⁴ A.e., S. 23.

¹⁶⁵ Arman Kırım, **Deneyim İnovasyonu**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Aralık 2006, S. 9-10.

¹⁶⁶ Ufuk Durna, **a.g.e.**, S. 73-111

2. Performans Geliştiren İnovasyon: Geliştirilen yeni ürünün daha sonra yeni buluşlar ile performansının artırılması sağlanır. Performans geliştiren inovasyonların, hız, güvenilirlik, sağlamlık ve esneklik gibi tüketicinin lehine bir özellik ile pekiştirilmesi gerekmektedir ve araştırma personeli, sistematik bir araştırma dokümanı aracılığı ile düzenli kontrol edilmelidir. Performans geliştirme çoğunlukla büyük üretim hacimlerine ve büyük ölçekli üretim tesislerine sahip işletmelerde başarıyla sürdürülmektedir.

3. Teknolojik Reorganizasyon: Teknolojik reorganizasyon, endüstriyel gelişme olan başka alanlara bir takım madde ve ürünlerin ithali ile mümkün olmaktadır. Teknolojilerin birleştirilmesi, bir ürünü uygulamada farklı kılabilir fakat bu yatırımlarla elde edilen pazar öncülüğü diğer inovasyon türlerinden daha kısadır. Çünkü maliyetler daha düşüktür ve diğer üreticilerin, kullanılan mevcut teknolojiyi anlamaları uzun zaman almayacaktır. Çeşitli maddelerin yeni bileşiminden oluşan teknolojik reorganizasyon için sesli telefon klasik bir örnek teşkil etmektedir.

4. Marka İnovasyonu: Belli bir ürün için satın alma eğiliminin oluşturulması ve tüketici algılarının değişimi ile markasız ürünlerin fiyatının üzerinde bir değerden satış yapılabilme olanağının ürüne kazandırılmasının inovatif yöntemlerle hayata geçirilme sürecidir. Tüketicinin satın alma duygusunun uyarılması ve ürünü benzerlerinden yüksek fiyata almaya razı kılınmasıdır.

5. Tasarım İnovasyonu: Tasarım inovasyonu için pazar ile yakın ilişkide bir tasarım takımının oluşturulması gerekmektedir. Tasarımın algılanan değeri klasik performans kavramları ile ölçülemez. Bu nedendir ki tasarıma karşı tüketicinin tepkisi var mı gözlenmelidir.

6. Üretim Süreci İnovasyonu: Üretim süreci inovasyonun etkinliğini ve hızını artırmak, maliyetleri düşürmek amacı ile yapılmaktadır. 1980'lerde Frito Lay etkin problem çözme tekniği kullanarak bir çok alanda süreç inovasyonu uygulamış ve harcamalarında 500 milyon dolar tasarruf etmiştir¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Ufuk Durna, a.g.e., S. 92.

7. Ambalaj İnovasyonu: Paket ürünün iddia ettiği amaçladığı imajı yansıtmak ve tüketici alışkanlıklarının dikkate alındığı mesajı iletmek için bir araçtır. Ambalaj ürün performansını özetlemede ve tüketici tutumunu geliştirmede tüketim endüstrileri için önemli bir etmendir.

8. Hizmet İnovasyonu: Gallup tarafından ABD de 615 orta düzey yönetici ile yapılan araştırmada hizmet kalitesinin; verimlilik, hammadde ulaşılabilirliği ve uygunluğu, yasal düzenlemeler gibi faaliyetlerin önünde olduğu sonucuna varılmıştır. Ortalama bir tüketici iyi olmayan bir hizmet ile karşılaştığında, ortalama yirmi potansiyel müşteriye şikayetini ve memnuniyetsizliğini aktarmaktadır. Yapılan araştırmalar, hizmet inovasyonu konusunda etkin çalışan işletmelerin sektör ortalamasının çok daha üzerinde geliştiğini ortaya koymuştur. Hizmet inovasyonu rekabet ortamının en önemli etmenlerindendir ve bu konuda somut faydalara ulaşmak yüksek maliyet gerektirmektedir.

9. Yeniden Formülasyon İnovasyonu: Mevcut ürünün parçalarını değiştirmeden, yapısında oluşturulan değişimler sonucu oluşan inovasyon türüdür. Ürünün fiziksel özelliklerini yeniden formüle ederek, mevcut parçaların yeni bir ürün içinde yeniden birleştirilmesi ürün performansını korumak ve geliştirmek için büyük gelişimler sağlamaktadır.

3.6. İnovasyon Kaynakları

İnovasyonun kaynağı genelde büyük değişiklikler yapmaya odaklanmış küçük işletmelerden gelmektedir. İnovasyonun taşıdığı riski göze alan yatırımcılar büyük değişikliklere razı olmaktadır. Mesela tükenmez kalem bir kalem firması tarafından, cep kitabı lider bir basımevi tarafından, 24 saat kargo hizmeti, büyük bir ulaşım firması tarafından, jet motor da motor endüstrisi tarafından keşfedilmemiştir¹⁶⁸.

¹⁶⁸ Merle Crawford ve Anthony Di Benedetto, **New Product Management**, Mc Graw Hill, Boston, 2000, S. 14-15.

Literatürü araştırmak, problemlere bütün açılardan bakmak, benzer problemlerle karşı karşıya kalan kişilerlerden bilgi ve fikir almak, genel geçer yaklaşımların dışına çıkmak inovasyonun temel kaynakları olmakla birlikte; Harvard Business School da inovasyon üzerine araştırmalarda bulunan Richard Luecke inovasyonun altı temel kaynağını şu şekilde sıralamıřtır¹⁶⁹:

3.6.1. Yeni Bilgi

İnovatif fikirlerin bir çok kaynağı bulunmaktadır. Radikal inovasyonların bir çoğu yeni bilgi tarafından üretilmiştir. Yeni bilgilerin inovatif ürünlere aktarılması için toplanması ve bu bilgilerin ticari olarak güvenilir ürünlere dönüştürölüp geliştirilmesi gerekmektedir. Bilgisayar teknolojisinin laboratuarlardan çıkıp kullanılır noktaya gelmesi elli yıl, uzaya uydu göndermek yüzyıllar gerektiren bilgi birikimi sonucunda gerçekleşebilmiştir. Ortaya çıkan buluş ne kadar güçlüde olsa radikal innovasyonların ticarileştirilmesi uzun bir süreci içermektedir.

3.6.2. Tüketici Düşüncelerinden Faydalanmak

Tüketiciler; en önemli fikir, son ürünün zayıf yönleri konusunda en iyi bilgi ve çözümlenmemiş sorunların tanımlanmasında en pratik çözüm kaynağıdır. Tüketicinin bu noktadaki önemi dikkate alınmalı ve düzenli pazar araştırmaları yapılarak, tüketicinin ihtiyaç ve arzuları ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra tüketicinin istediği sonuçlar önem sırasına göre öncelik listesi ile sıralanmalı ve üzerinde çalışılmalıdır.

3.6.3. Lider Kullanıcılar

Massachusetts Institute of Technology de görevli Eric Von Hippel inovasyon kaynakları araştırmalarında lider kullanıcı kavramını araştıran ilk kişidir. Hippel bir çok alanda bilimsel araştırmalar yaparak, inovatif ürünlerden yarısından çoğunun üreticiler tarafından değil de, tüketiciler tarafından

¹⁶⁹ Luecke, a.g.e., S. 37-56.

gerçekleştirildiğini ortaya koymuş ve inovatif fikir için dört aşamalı yöntemi şu şekilde açıklamıştır:

- 1.aşama-Yönetim kurulunda görev almış hissedarların istediği inovatif fikirleri ve hedef pazarı tanımlamak
- 2.aşama-Gelişen teknolojiler ve onların uygulamaları konularında geniş bilgi birikimine sahip uzman eğilimlerini dikkate almak
- 3.aşama-İlgili pazarlardaki lider kullanıcılar tanımlanmalı ve lider kullanıcılarla ilişkiyi sürdüren bir ağ geliştirilmelidir. Bu yöntem ile ürünleri geliştirmek, taslak halindeki ürünleri biçimlendirmek, iş potansiyellerini değerlendirmek mümkün olacaktır.
- 4.aşama-Taslak halindeki ürün ve kavramları tamamlayarak, ilerlemek. Önce küçük gruplarla daha sonra ürünü tamamlamak için araştırma ekibi ile ürün veya hizmetin son halini tasarlamak için çalışmak ve hedefe ulaşmak gerekmektedir.

İhtiyaçları pazar eğilimlerinin ötesinde olan tüketicilerdir. Tüketiciler kendi ihtiyaçlarının motivasyonu sonucunda, üreticiler henüz bu ihtiyaçları düşünmezken, kendi ihtiyaçlarına yönelik buluşları gerçekleştirirler fakat bu buluşları ticarileştirmekle ilgilenmezler. Bu ihtiyaçların belirlenmesi, pazarın istekleri ile uyumlu hale getirilmesi ile ticari bir başarı sağlanabilmektedir.

3.6.4. Empatik Tasarım

Empatik tasarım, inovasyon için çaba harcayan kişi ve ya kurumların, tüketicilerin sahip oldukları ürün ve hizmeti kendi çevrelerinde nasıl kullandıklarını gözlemleyerek fikir üretme yöntemidir. Benzer durumların ötesine geçerek, rekabet edebilmek ve fark oluşturabilmek için, tüketicilerin fark edemediği, problemleri gidermek ve tüketici ihtiyaçlarını gözlemleyerek tanımlamak gerekmektedir. Gözlemler inovatif fikirlerin hammaddesini oluşturmaktadır ve inovatif ürünler için kullanılmaktadır. Tasarım şirketi IDEO tasarım yöntemlerinde antropolojik yaklaşımlar kullanırken, Procter and Gamble firması ürün araştırması yöntemi ile ürünlerin günlük hayatta nasıl kullanıldığını gözlemleyerek, tüketiciler konusunda bilgi sahibi olmaktadır.

Empatik Tasarım konularında çalışmalar yapan Dorothy Leonard ve Jeffrey Rayport bu sürecin aşağıda bahsedilen beş adımdan oluştuğunu açıklamaktadırlar:

1-Gözlem: Tüketicinin ürünleri ev iş gibi günlük çevresinde nasıl kullandığı gözlemlenmektedir.

2-Bilgi Toplama: Gözlemciler, fotoğraf, video, resim gibi görseller ile karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi toplamaktadır.

3-Yansıtma ve Analiz: Gözlemciler alan çalışmasına geri dönerek deneyimlerini paylaşırlar.

4-Beyin Fırtınası Dönemi: Olası özüm ve gözlemler grafik sunumlarla aktarılır.

5-özüm Prototipleri Geliştirmek: Potansiyel müşterilerin tepkisini harekete geçirmek için hazırlanan prototipler yeni kavramları aydınlatmaktadır. Tüketicilerin gözlenmesi ve gözlemlerin sonuçlarının inovatif ürünlere yansıtılması ile uygulanan bir yöntem olan empatik tasarım etkin çözümlere kaynaklık etmektedir.

3.6.5. Ar-Ge Kuruluşları ve Proje Ekipleri

Buluş fabrikalarında denilebilecek olan Ar-Ge bölümünü 1876 yılında New Jerseydeki Menlo Park ta ilk kez Thomas Edison kurmuştur. Menlo Park, modern sanayi araştırmaları için bir model olmuş, ticari potansiyel taşıyan buluş ve teknolojileri geliştirerek dörtyüz buluşun patentini almıştır. Ar-Ge yatırımları ve Ar-Ge araştırmacı sayısı inovasyonun en etkin belirleyicilerindedir.

3.6.6. Yenilik Pazarı

Darrel Rigby ve Chris Zook Harvard Business Review de yayınlanan çalışmada inovatif fikirlere şirket dışından ulaşabilmeyi tanımlamak için stratejik ittifak, ortak girişim, lisanslama gibi faaliyetleri içeren yenilik pazarı kavramını geliştirmişlerdir. Yenilik pazarı inovasyon için bağlantı içeren tüm öğeleri kapsamaktadır. İşletmeler kendi bünyeleri dışından da inovatif

faaliyetlere ulaşabilecek alanlara sahiptirler. Lisanslama ile içselleştirilecek ürünler inovasyona ulaşmada köprü görevi üstlenecektir¹⁷⁰.

Yenilikçiliği engelleyen zihinsel bloklardan uzak durmak da inovatif faaliyetlerin desteklenmesinde önemli bir görev üstlenmektedir. Yenilikçiliği destekleyen blokların açık olması ise bu konuya kaynaklık etmektedir. Peter Drucker inovasyonun kaynağını aşağıda belirtilen gruplara ayırmıştır¹⁷¹:

- Bilimsel ve bilimsel olmayan bilgiler,
- Demografik özellikler
- Algıdaki değişimler
- Pazar yapısı ve gelişen endüstrilerdeki değişimler
- Beklenmedik olaylar
- Tüketici veya süreçlerde meydana gelen ihtiyaç ve eksikliklerin tamamlanma gereksinimi
- Beklenti ile gerçekleşme arasındaki farkın artması ile oluşan açık
- Beklenmeyen etkiler

Peter Drucker bu kaynakları kurumların içinde oluşan içsel ve dışında oluşan dışsal kaynaklar olmak üzere iki gruba ayırmıştır:

İçsel Kaynaklar;

- 1- Beklenmeyen Oluşumlar
- 2- Uyumsuzluklar
- 3- Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler
- 4- Süreç Gereği

Dışsal Kaynaklar;

- 5- Nüfus Değişiklikleri
- 6- Algılamadaki Değişiklikler

¹⁷⁰ Chris Zook, and Darrell Rigby, **Open Market Innovation**, Harvard Business Review, 2002, S. 80-90.

¹⁷¹ Peter Drucker, **Innovation and Entrepreneuership**, Oxfort, Butterworth-Heinemann, 2001, S. 31-32.

7- Yeni Bilgi

İnovasyon konusunda çalışan ekonomistler inovasyonun kaynağını çeşitli bölümlendirmeler yaparak incelemişlerdir. Bunlardan bazıları şunlardır. Ekonomist Josef Schumpeter aşağıdaki inovasyon kaynaklarını tarif etmiştir¹⁷²:

- Yeni ürün ve hizmetler: Ekonomik konjonktür, tüketici tercihlerinde kaymaya yol açar ve yeni ürün ve hizmetler için talep yaratır. Teknolojik değişimler de daha öncenin teknolojisi ile üretilmeyecek yeni ürünlerin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

-Yeni Üretim Araçları: Teknolojik değişim, mevcut ürün ve hizmetlerinde daha kaliteli ve etkin üretilmesini artırılmasını sağlar. Böylece rutin işlerdeki hataların ve maliyetlerin azalmasında katkıda bulunur.

- Yeni Pazar: Ekonomik entegrasyonlar, rekabeti dışa açarken, yeni büyüme olanakları da meydana getirirler. Makro ekonomik koşullar ve ihtiyaçların değişen yüzü de mevcut pazardaki talep yapısında değişime, talep artış veya azalışına sebep olabilmektedir. Yeni pazar olanakları yeni kaynak bileşimlerini de mümkün kılmaktadır.

-Yeni Sektörlerin Açılması: Daha önceden engellerin olduğu bir sektöre girişin önündeki engellerin azaltılması, sektörü yeni fırsatlarla buluşturur. Örneğin enerji alanındaki yeni düzenlemeler veya kendine yeter duruma gelen sistemlerin kurulması, bu sektörlerle girmeyi ekonomik açıdan rasyonel hale getirmektedir.

Bütün bu çalışmaların ışığında inovasyonun kaynağını dışsal, içsel ve durumsal olarak ayırarak, inovasyon çalışmaları yapan Afuah'ın üçlü ayrımını şu şekilde inceleyebiliriz.

Dışsal Kaynaklar: tüketiciler, pazar, inovasyon grupları, tedarikçiler, stratejik işbirlikçiler, üniversite ve eğitim kurumları

İçsel Kaynaklar: işletmenin Ar-Ge departmanları, üretim, finans ve pazarlama departmanları

¹⁷² Rauf Ateş, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, İstanbul, Doğan Kitap, Mayıs, 2007, S. 19.

Durumsal Kaynaklar: Planlanmış işletme faaliyetleri, beklenmeyen durumların gerçekleşmesi, yeni teknolojinin geliştirilmesi ve yenilikçi yıkımı ortaya çıkaran şartların belirmesi.

3.7. İnovasyon Stratejileri

Hızla değişen bilim dünyası içinde inovasyon yapan kurumlar inovasyon stratejilerini belirlerken kurumsal yapılarının imkanları ve hedefleri ile orantılı bir stratejiyi uygulamalıdır. İnovasyon stratejisinin uygun olup olmadığına karar vermek için yöneticilerin, gerçekçi olarak stratejinin avantaj ve dezavantajlarını ortaya çıkartmaları gerekmektedir. Süreç ve çıktının genel bir kontrol altında olması, ortaya çıkan teknolojinin ürüne dönüştürülüp uygulama alanı bulması, konu hakkında geniş bilgi ve uzmanlık içermesi gerekmektedir. Stratejinin sürekli geliştirilebilir ve bir sonraki teknolojik gereksinime uyarlanabilir olması gerekmektedir. Bu avantajlar buluşucu sürecin inovasyon ile etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Ürünün nasıl geliştirildiği hakkında bilgi sahibi olmak işletmenin özgün bilgisini oluşturmaktadır. Özgün bilgi geleceğin inşasına ve gelecekte oluşacak geniş çapta inovasyon aktivitesinin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Strateji sonrası ulaşılan inovasyonun, ilk üretici için büyük bir kar getirmesi gerekmektedir. İlk girişimci pazarda ilk hakka sahiptir, bilinçli tüketiciye ulaşmayı ve marka bilinirliğini elinde tutar ve pazarda büyük bir rekabet avantajı sağlar¹⁷³.

İnovasyon stratejileri, kurumların olanakları ile paralel bir yapı içinde geliştirilmelidir. Olanakların dışında belirlenen stratejiler inovasyon konusunda işletmeleri oyun dışında bırakabilmektedirler. İşletmenin hedefleri, fiziksel ve beşeri olanakları objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Çıkan sonuçlar doğrultusunda en yüksek katma değer oluşturacak strateji seçilmelidir. Temel inovasyon stratejilerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁷⁴:

¹⁷³ Margaret A. White ve Garry D. Bruton, **The Management of Technology and Innovation: Strategic Approach**, USA, Thomson Education, 2007, S. 93-94.

¹⁷⁴ Luc Soete ve Chris Freeman, **Yenilik İktisadı**, Çev. Ergun Türkcan, Tübitak Yayınları, Ankara, 2003, S. 266-284.

3.7.1. Saldırgan Strateji

İnovatif ürün veya hizmeti rakiplerden daha önce geliştirerek pazara sunmayı kapsamaktadır. Amaç teknik alanda ve pazarda öncelik sağlamaktır. Saldırgan strateji, güçlü bağımsız bir Ar-Ge yapısını gerektirmektedir. Araştırma faaliyetleri çıkan sonuçların hızlı bir şekilde uygulanmaya konulması ve üstünlüklerin sürdürülmesi gerekmektedir. Ayrıca inovasyonun ilk dönemlerinde tüketici ve satıcıların konu hakkında bilgilerini artırmak amacı ile kitap, el klavuzu, eğitim setleri, uygulama alanları gibi hizmetlerin de sunulması gerekmektedir. Saldırgan strateji izleyen işletmeler de arge'nin payı % 50 lere çıkmaktadır. Oysa toplam maliyet içinde arge harcamalarının çoğunlukla ortalama payı % 10 civarındadır. Saldırgan strateji yüksek risk ve yüksek getiri içermektedir¹⁷⁵.

3.7.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Savunmaya yönelik bir strateji izleme yolunu tercih eden işletme, inovasyonun uygulandığı ürün ve hizmette ilk olma amacını taşımamakta lakin teknik gelişmenin de gerisinde kalmak istememektedir. Risk almaktan kaçınmakla birlikte saldırgan strateji izleyen firmalar, öncü firmanın hatalarından yararlanmak ve bunun oluşturduğu Pazar imkanlarındanda faydalanmak istemektedirler. Savunmaya yönelik inovasyon stratejisi, orijinal inovasyon yapabilme yeteneği ve araştırmayı değil, üretim mühendisliği ve pazarlama kabiliyetinin gelişmesini gerektirmektedir. Özellikle ürün geliştirme, tasarım, satış, reklam ve satışa bağlı teknik hizmetler tüm oligopol işletmelerde olduğu gibi önem kazanmaktadır.

3.7.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler öncü işletmelerin oluşturduğu inovatif ürünün aynısını üretmezler, öncü işletmenin ilk olmasından dolayı oluşabilecek hata paylarını tolere edecek tasarımlar

¹⁷⁵ Barutçugil, **Teknolojik Yenilik, Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981, S. 36-37.

geliştirerek, yeni patent alabilecek bir noktada çalışırlar ve öncü işletmelerin oluşturduğu ve alıştırdığı pazarlardan yararlanırlar. Yalnız taklitçi strateji izleyen işletmeler, düşük üretim maliyeti ile aynı ürünü üretirler. Taklitçi strateji izleyen işletmeler ara mal, parça imalatı yapan uydu işletmelerle birlikte çalışırlar. Girişim yeteneği ve düşük maliyetler bu stratejide önem arz etmektedir. Düşük maliyetler ve kısıtlı kar marjları ile çalışan bir strateji sonucunda, kısa dönemde yüksek kar sağlayabilecek bir noktaya ulaşabilirler.

3.7.4. Geleneksel, Fırsatları İzleme Stratejisi

Geleneksel işletmeler çoğunlukla tam rekabet piyasalarına yakın bir ortamda mesleki yetenek ve beceriye dayanan bir sistemle çalışırlar. Geleneksel strateji izleyen işletmeler, değişiklik yapma gereği duymadıkları gibi ürün inovasyonu yapabilecek bilimsel ve teknik kabiliyetlerde sahip değillerdir. Geleneksel fırsatları izleme stratejisinden yararlanan kişi ve kurumlar teknik değişiklikler değil, moda kapsamında tasarım değişiklikleri uygulayabilirler.

3.8. İnovasyonda Başarı Kriterleri

İnovasyonun başarısı üzerinde etkili olan faktörlerin ortaya konulması için bir çok araştırma yapılmıştır bu araştırmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır¹⁷⁶:

-200 İşletme üzerinde Carter ve Williams tarafından yapılan araştırmada başarıya ulaşmada en etkili faktörlerin, dış kuruluşlar ile ilişkiler, inovasyon fikirlerinin değerlendirilmesi, yatırım kararlarının bilimsel yöntemlerle alınması, bilim ve uzmanların üst yönetim kadrosunda yer alması, etkin satış politikası olduğu ortaya çıkmıştır.

¹⁷⁶ Barutçugil, a.g.e., S. 45-51.

-J Larngrish, Queens Award'ı kazanan 84 inovatif ürün üzerinde araştırma yapmıştır ve başarıyı etkileyen yedi önemli faktör belirlemiştir. Bu yedi faktör önem sırasına göre aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

- ❖ Üst yönetimin destek ve katkısı
- ❖ Kendini bu yönde göstermiş diğer bir kişinin katkısı
- ❖ Bir ihtiyacın açıkça tanımlanması
- ❖ Bir buluşun potansiyel değerinin anlaşılması
- ❖ İşletme içi ve dışı iyi işbirliğinin kurulması
- ❖ Emek ve sermaye varlığı
- ❖ Devlet kaynaklarının yardımı

Sussex Üniversitesi Bilim Politikası Araştırma Ünitesi tarafından gerçekleştirilen SAPPHO projesi başarılı ve başarısız inovasyonlar arasındaki farkların sistematik olarak belirlenmesini amaçlamıştır. Çiftli karşılaştırma yöntemi ile başarılı bir inovasyon, başarısız bir inovasyon ile karşılaştırılmış, ilk aşamada 29 inovasyon çifti, ikinci aşamada 43 inovasyon çifti incelenmiştir. Verilerin değerlendirilmesi sonucunda şu kriterlere varılmıştır:

- Tüketicinin ihtiyaçlarını anlamak gerekmektedir
- Pazarlama, inovasyonu tanıtmaya, tüketicinin eğitilmesi önemlidir.
- Ar-Ge işletme içinde yapılmakta ve dış teknoloji ve bilgilerde etkin şekilde kullanılmaktadır.
- Ürün geliştirme aşaması titizlikle yapıldığında üretim ve satış sonrası aşamalarda sorun minimuma inmektedir.
- Çalışma arzu ve heyecanına sahip inovasyon şampiyonu rolünü oynayan bir kişinin işletme içinde varlığı motivasyonu artırmaktadır.

Macaristan Elektronik endüstrisi Sappho projesi ile aynı yöntemi kullanarak yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır,

Center For Industrial Innovation tarafından yürütülen bir araştırmada da geliştirilme aşamasında bırakılan 53 yarım inovasyon projesi incelenmiştir; başarısızlığı etkileyen çevresel ve kurumsal faktörler belirlenmiştir.

Başarısızlığı etkileyen çevresel faktörler sıra ile şunlardır:

- ❖ Çekici olmayan küçük piyasa
- ❖ İyimser olmayan tüketicilerden kaynaklanan belirsizlik
- ❖ Uyarıcı olmayan sığ rekabet düzeyi
- ❖ Arz kaynaklarının belirsizliği

Eskime ve rakip araştırma projelerinin gelişmesi ile projenin zaman aşımına uğraması. Başarısızlığı etkileyen kurumsal faktörler ise şunlardır:

- ❖ Pazarlama alanındaki yetersizlik
- ❖ Üretim uzmanlığı yetersizliği
- ❖ Yanıltıcı iletişimler
- ❖ Araştırma maliyetlerinin yükselmesi
- ❖ Araştırma kaynaklarının yetersizliği

Massachusetts Institute of Technology tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise 164 inovasyon örneği, beş ülke ve beş değişik endüstri ele alınmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre işletmenin dış çevresi ve tüketici ile yoğun iletişim içinde olması, ayrıntılı ve güçlü bir planlama, pazarlama sorunlarının olmaması yaygın gözlenen özellikler olmuştur¹⁷⁷. Başarıyı etkileyen faktörlerin toplamı 100 puan ile ifade edilirse faktörlerin aldığı değeri şu şekilde gösterebiliriz¹⁷⁸:

- ❖ Uygun bilimsel ve teknik uzmanlık 20
- ❖ Etkin iletişim sistemi 20
- ❖ Kurumda inovasyon liderinin varlığı 15
- ❖ Pazarda teknik inovasyon ihtiyacı 10
- ❖ Teknik imkanların varlığı 15
- ❖ Üst yönetimin ilgisi desteği 10

¹⁷⁷ James M Utterback, Thomas J Allen, J Herbert Holloman, Marvin A Sirbu, **The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan** Center for Policy Alternatives, Birkhäuser Basel, 1977, S. 28.

¹⁷⁸ İsmet Barutçugil, **Teknolojik Yenilik, Araştırma Gelistirme Yönetimi**, Bursa Üniv Basımevi, 1981, S. 53.

- ❖ Rekabetçi ortam 5
- ❖ Uygun zamanlama 5

İnovasyon Potansiyeli Toplamı = 100

3.9. Başarılı İnovatif Firma Özellikleri:

İnovasyonun kurumsal düzeyde başarısını etkileyen en önemli özellik nitelikli beşeri sermayenin fikirleri ve nitelikleri ile varolabileceği özgün, esnek, yeniliklere açık bir işletmede desteklenerek çalışabileceği bir ortamın içinde bulunmasıdır. İnovasyon için gerekli olan başarılı firma özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁷⁹:

- ❖ Tüketici ile ne kadar iyi bir iletişim önemli ise bilim dünyası ve akademisyenlerde iyi bir iletişim içinde olmak önemlidir.
- ❖ Profesyonel Ar-Ge faaliyetleri içinde olmak gerekmektedir.
- ❖ Temel araştırmaların yapılması ve araştırmacılar ile etkin bir iletişim halinde olmak önemlidir.
- ❖ Uzun dönemde maliyetli Ar-Ge faaliyetleri finanse edebilme kabiliyeti gerekmektedir.
- ❖ Firmanın patent haklarına sahip çıkması, fikri ve sınai korunma yollarına sığınması, rakipler ile pazarlık gücüne sahip olması açısından önemlidir.
- ❖ Rakiplerden daha hızlı hareket edebilmek gerekmektedir.
- ❖ Yüksek risk alabilmek ve bu risklere dayanıklı bir yapı içinde inşa edilmiş olmak gerekmektedir.
- ❖ Ar-Ge, üretim, pazarlama ve girişimcilik faaliyetlerini eş zamanlı ve birbiri ile bütünleştirecek şekilde yönetebilmek önemlidir.

Potansiyel piyasaları önceden öngörebilmek, belirleyebilmek ve bu piyasalara yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmalarında bulunmak gerekmektedir. Literatürde bir kurumun inovatif olması, kurumun büyüklüğü

¹⁷⁹ Freeman ve Soute, **a.g.e.**, S. 236.

ile değerlendirilmektedir. Lakin büyük ölçekli kurumların mı küçük ölçekli kurumların mı inovasyon avantajı sağladıkları konusunda fikir birliği sağlanamamıştır. Küçük ölçekli firmalar esneklik ve buluşculuk açısından avantajlı iken büyük ölçekli örgütlerin nitelikli teknik uzman ve kaynaklara ulaşım kolaylığı açısından avantajları vardır. Kurumların inovatif nitelikleri saptama konusunda kesin kurallar olmamakla birlikte Tidd Bessant ve Pavitt inovatif başarıyı sağlayıcı özellikleri araştırmışlardır. Bu özelliklerin inovatif kurumun varlığına ilişkin olduğunu, inovatif başarıyı sağlayıcı unsurları toplulaştırarak şu şekilde açıklamışlardır¹⁸⁰:

- ❖ İnovasyon kurum için stratejik bir hedef olmalıdır.
- ❖ İnovasyon hedefi tüm çalışanlar tarafından ulaşılır olmalıdır.
- ❖ Kurumun tepe yönetimi inovasyon konusunda çalışmalarını açık biçimde ifade ederek ortak bir inovasyon kültürü ve inovasyon vizyonu oluşturarak liderlik etmelidir.
- ❖ Bürokrasi, kısıtlı iletişim, hiyerarşinin kuvvetle vurgulanması inovasyon engelleyicileridir.
- ❖ Takım çalışmasının etkinliği sağlanmalıdır.
- ❖ Kurum içi sürekli bireysel gelişim ve beşeri kaynak desteği önem arz etmektedir.
- ❖ Kurum içinde ve kurumun dışsal çevresinde etkin iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- ❖ İnovasyon için yüksek düzeyli katılım önemlidir.
- ❖ Tüketici beklentileri ile uyumlu, tüketici faydası doğrultusunda hizmet kalitesi arttırılarak üretim sağlanmalıdır.
- ❖ Yenilikçi kurum kimliği kazandırılmış sistemler desteklenmelidir.
- ❖ Bilginin kurum içi üretilerek aktarılması ve öğrenen kurum kavramının pekiştirilmesi gerekmektedir.

¹⁸⁰ Mahmut Tekin ve Hasan Kürsat Güles, **a.g.e.**, S.149-151.

4. Bölüm

literatürde Yapılan İlgili Çalışmalar

Bu bölümde, kurum kültürünün ürün inovasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun yanında da dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Ayrıca kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişkisi de incelenmeye tabi tutulmuştur.

4.1. Kurum Kültürünün Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi

Russell (1989:11)'e göre, kurum kültürü inovasyonu çeşitli yollarla destekler. Bunlardan ilki kurum üyelerinin inovasyonu rekabetle ilgili problemleri çözüme uygun bir strateji olarak görmelerini sağlamasıdır. Ayrıca değerlerin ve inançların güçlendirici bir ağını oluşturarak inovasyon yapmak için gerçekleştirilen faaliyetlere resmiyet kazandırır. Kurum kültürü, üyelerini onlardan inovatif davranış göstermeleri bekleyerek ve bu davranışlarına kabul göstererek motive eder ve inovatif faaliyetlerde bulunanların ödüllendirilmesini sağlar. Son olarak kurum üyeleri arasındaki inovatif değişikliklerin desteklenmesine olanak tanır¹⁸¹. (Tushman ve O'Reilly,1997:111)'e göre kurum kültürünün inovasyona etki ettiği, hatta kurum kültürünün inovasyonun merkezinde yer aldığı çeşitli araştırmacılarca ifade edilmiştir¹⁸².

(Dobni,2008:544)'ye göre inovasyonu destekleyen kültür yenilikçilik, risk alma, bağımsızlık, ekip çalışması, çözüm odaklılık, iletişim, yüksek güven ve saygı ile karar vermede hızlılık niteliklerini taşır¹⁸³. Bunun yanı sıra Dobni (2008) inovasyon kültürünün dört genel boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi inovatif olmaya gösterilen niyet, ikincisi inovasyon faaliyetlerini ilerletmek için destek sağlayan altyapı, üçüncüsü çalışanların

¹⁸¹ Russell, R. D. (1989). "How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures". Journal of Organizational Change Management, 2(3), Page. 11.

¹⁸² Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**. Massachusetts: Harvard Business Review Press. Page. 111.

¹⁸³ Dobni, C. B. (2008). "Measuring innovation culture in organizations". European Journal of Innovation Management, 11(4): Page. 544.

inovasyon için gerekli olan fikirler ve faaliyetlerini destekleyecek bilgileri ve yönelimleri ve son olarak uygulamayı destekleyecek çevre boyutlarıdır¹⁸⁴.

Russell'e göre (1989, 11-12), İnovasyon kültürü kurum üyelerinin inovasyon faaliyetlerini engelleyen değil destekleyen davranışlar geliştirmelerine yardımcı olan normların oluşmasını sağlar. Bu normları şöyle sıralamak mümkündür¹⁸⁵;

- Kurum üyelerinin yenilikçi faaliyetlerini desteklemek,
- İnovasyonu stratejik kurumsal problemler için uygun bir çözüm yöntemi olarak görmek,
- Kurum içinde serbest ve açık bir bilgi alışverişinin olmasını sağlamak,
- Potansiyel inovasyonlar hakkında bilgisi olan işletme dışındaki gruplarla yakın teması sürdürmek,
- Yeni fikirler için açık görüşlü olmak,
- Yeni fikir üretenlere hem psikolojik hem de maddi destek vermek,
- Yeni girişimler için makul seviyede bir risk alımını teşvik etmek ve
- Etkili bir değişim uygulamasını desteklemek şeklinde sıralamıştır.

Naranjo, Valencia ve arkadaşları 2010 yılında, İspanyada 25'ten fazla çalışanı olan 420 işletme yöneticisi ile hem görüşme hem de anket dağıtarak, kurum kültürü ile ürün inovasyonu arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ürün inovasyonu adhokrasi kültürüyle pozitif hiyerarşi kültürü ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Sharifirad ve Ataei 2012 yılında, İran'daki 6 büyük otomotiv işletmesinden 245 çalışanına anket yoluyla kurum kültürü boyutları (katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon) ile inovasyon kültürü boyutları (inovasyon altyapısı, inovasyon etkisi, inovasyon eğilimi ve inovasyon uygulaması) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kurum kültürünün katılım (güçlendirme, takım odaklılık, yetenek geliştirme) boyutu ile inovasyon altyapısı arasındaki ilişki, uyum sağlama boyutu (değişim yaratmak, müşteri odaklılık, örgütsel öğrenme) ile inovasyon eğilimi ve altyapısı arasındaki ilişki, misyon boyutu ile (stratejik yönelim ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyon)

¹⁸⁴ Dobni, C. B., a.g.e., S. 552.

¹⁸⁵ Russell, a.g.e., S. 11-12.

inovasyonun uygulanması arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif oldukları görülmüştür. Başka benzer araştırma ise Malezya'da Abdullah ve arkadaşları tarafından 2013 yılında 36 küçük işletme sahibi ile yöneticilerine yönelik yapılmıştır. Araştırmada ürün yenilikçiliği ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Kurum kültürünün misyon, tutarlılık, katılım olmak üzere 3 boyutu ile ürün yenilikçiliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ele alınan bir başka boyut olan uyum yeteneği ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür¹⁸⁶.

Jimenes-Zarco vd. (2012:100), kurum kültürü ile yenilikçilik ilişkisi alanında yaptığı çalışmalarda kurum kültürünün girdilerinin ve çıktılarının yenilikçi olan ve yenilikçi olmayan kurumlar arasındaki ayırt edilebilirliği sağladığını savunmaktadırlar. Bu ayırımın bir sonucu olarak, sürdürülebilir yenilikler kritik önemde bir kurum kültürü değişimini de gerekli kılmaktadırlar¹⁸⁷.

Ülkelerin inovasyon performanslarındaki artış, ekonomik ve toplumsal kalkınma, refah ve gelişme için anahtar rol oynamaktadır. Etkin inovasyon politikalarına ve sistemlerine sahip ülkeler gelişmişlik yarışında hızla ilerlemekte, inovasyon sayesinde eşitsizlikleri de en aza indirmeyi başarmaktadırlar. Büyüme ve kişi başına GSMH artık teknolojik inovasyon yapan ülkelerde daha yüksek çıkmaktadır. Türkiye'de inovasyon konusu 1990'ların ortalarında tartışılmaya başlamış, bu konuda politikalar ve hedefler belirlenmiştir. Ne var ki, inovasyon performansı, belirlenen hedeflerin altında kalmıştır¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Sema Yiğit, **Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü"**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, (27), 2014, S. 6.

¹⁸⁷ Jimenez -Zarco, A.I., Torrent-Selles, J. ve Martinez-Ruiz, M.P. (2012). "**Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence**", *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(1): Page. 100.

¹⁸⁸ Gümüşlüoğlu, L. ve Elçi, Ş. (2008). "**How to Address the Turkish Paradox of Innovation to Build a Competitive Economy**". N. Philipson, & N. Aydoğan (Eds.), "Innovation Policies, Business Creation and Economic Development New York: Springer. Page. 286.

İnovasyon, 21. yüzyılda güçlü ekonomiler için olduğu kadar, kurumların başarısı ve rekabet gücü için de en önemli etmenlerden biridir. Özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren kurumların, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüyebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yenilikçi olmaları gerekliliği kaçınılmazdır. Buluşculuk ve inovasyonun bugünkü dünya düzeninde oluşturduğu prim, yakın dönemde piyasa aktörlerinin ve bilim dünyasının bu konulara olan ilgisini de arttırmıştır.

Buluşculuk yeni ve kullanışlı fikirlerin geliştirilmesi, inovasyon ise bu fikirlerin bir kurumda başarıyla hayata geçirilmesidir. Yakın dönemde inovasyon çok daha kapsamlı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlara göre, inovasyon yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir ürün (hizmet), süreç, yeni bir pazarlama metodu ya da organizasyonda, iş yapış biçimlerinde ya da harici ilişkilerde yeni bir uygulamayı içerir. Sonuçta, buluşculuk bireysel düzeyde, inovasyon ise kurumsal düzeyde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal inovasyonun girdileri, kurumu oluşturan kişilerin bireysel özellikleri, takımların özellikleri ve kurumun özelliklerinden oluşmaktadır. Bu girdilerin inovatif davranış ve inovatif ürünlere dönüşebilmesi için ise inovasyonu destekleyen bir kültür ve ortam gereklidir¹⁸⁹.

Günümüzde inovatif işletmeler, farklı türlerde (teknolojik/ teknolojik olmayan, ürün/hizmet/süreç, pazarlama gibi) ve farklı derecelerde (radikal, artımsal, modüler gibi) ürettikleri inovasyonları ile önemli ölçüde rekabet avantajı kazanmakta ve global pazardaki paylarını hızla artırmaktadırlar. Bu işletmelerin, her ne kadar farklı tür ya da derecelerde inovasyonları olsa bile, ortak paydaları inovatif kurum kültürüne sahip olmalarıdır. İnovatif bir kurum kültürünün yapı taşları; inovasyona açık bir kurum kültürü, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, inovasyon sembolleri, inovatif davranışı ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir inovasyon

¹⁸⁹ Lale Gümüüşlüoğlu, "**Liderlik ve İnovasyon**", Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi, Savunma Sanayii Gündemi, 2009, S. 37.

yönetim ve kontrol sisteminden oluşur. Pek çok şirket, inovasyonu destekleyen kurum kültürü ve ortamı oluşturma konusunda farklı yöntemlere başvurmaktadır. Örneğin, HP, 1000 kişiyi aşan birimlerini bağımsız birimlere dönüştürmekte ve İnovasyon Merkezleri kurmaktadır. Cisco, pek çok sayı da küçük teknoloji firmasını satın alarak esnek ve dinamik bir kurum yapısı oluşturmaktadır. Axa, Whirlpool ve P&G gibi şirketler, yöneticiler için inovasyon odaklı pozisyonlar (İnovasyon Yöneticileri, Global / Bölgesel İnovasyon Direktörleri, Bilgi Yöneticileri gibi) oluşturmaktadır. 3M, Shell, Whirlpool, bünyelerinde kendi risk sermayesi birimlerini kurmuşlardır. 3M firması, çalışanlarına mesailerinin %15'ini kendi projeleri için ayırmalarına olanak sağlamaktadır. Whirlpool firmasında yönetici primlerinin %30'u inovatif faaliyetlere bağlanmıştır. Axa, inovatif ürünlerini sergilemek için inovasyon koridorları oluşturmuş ve yeni fikir ve proje sahiplerine sembolik plaketler ve sertifikalar vermektedir. Arçelik, inovasyon stratejisini "Arçelik demek yenilik demek" sloganı ile yeni logosuyla duyurmaktadır¹⁹⁰.

4.2.Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi

Yoğun rekabet baskısı, artan çevresel çalkantı ve karmaşıklık tarafından alevlenen yenilik yönetimi, çağdaş organizasyonlarda önemi gittikçe artan bir faaliyet olmaktadır. Organizasyonel yenilik, organizasyon içerisinde değer yaratacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir faaliyettir. Bu faaliyetin ortaya çıkması liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır.

Liderler tanımı gereği yenilikçidirler. Onlar diğer insanların yapamadığı veya cesaret edemediği şeyleri yaparlar; eski şeyleri yeni yaparlar. Geçmişten öğrenme yoluyla, geleceği gözlemlemekle birlikte, şimdiyi yaşarlar. Liderliğin organizasyonlardaki faaliyetlerde ve yenilik sürecini beslemede önemli bir rol oynadığı kesindir. Bir organizasyonda başarılı yenilikler, organizasyon liderleri

¹⁹⁰ Lale Gümüüşlüoğlu, +"Liderlik ve İnovasyon", Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi, Savunma Sanayii Gündemi, 2009, S. 37-38.

veya üst yönetim tarafından kontrol edilen önemli ve stratejik kaynakların uyumunu gerektirir.¹⁹¹ Liderler sadece yenilikçi fikirler için davranışsal bir rol modeli olarak hizmet etmezler; aynı zamanda yenilikçi faaliyetleri olumlu etkileyen özellikleri ve yenilikçi davranışları arttırmak için de hizmet ederler.

Liderlik tarzının özellikle yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu öne çıkarılmıştır. Yeniliği desteklemek özel bir liderlik çeşidi gerektirebilir. Bugünün işletme liderleri organizasyon içindeki yenilikçi davranışları cesaretlendirmeyi nasıl yapacağı zorluğuyla karşılaşır. Varsayımlara meydan okuma, risk almak ve takipçilerine ilham vermeyi içeren dönüştürücü liderlik ideal olarak yenilikler keşfetmeye uygun olmakta ve bu yenilikler sayesinde değer oluşturabilen bir anlayış olmaktadır¹⁹².

Dönüştürücü liderlik, şimdiki ve gelecekteki problemleri çözmeye, risk almada ve görevleri yapmanın uygun yollarını bulma zorluğunda yenilikçi düşünce için çalışanları daha fazla cesaretlendirmeyi içerir. Liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviği kullanmaları organizasyonel yenilik için önemlidir. Dönüştürücü liderler organizasyonları içindeki yenilikçi fikirleri geliştirirler. Bu davranış dönüştürücü liderlerin “birincilik rolünü” gösterir. Bu liderler takipçilerini harekete geçirici bir vizyona sahiptirler. Takipçilerden beklenenlerin ötesinde iş yapma istekliliklerini arttırırlar ve işlerinde yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlamak için onları teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, pazar yenilikleri başarısında da pozitif bir etkiye sahiptirler. Güçlü bir yenilik vizyonu oluşturan ve kendine güven ve güç duygusu ortaya koyan liderler pazar yeniliğinde başarılı olmaya çalışırlar. Bu liderler yeniliğin başarıyla gerçekleşmesini sağlamak için takipçilerini harekete geçirirler¹⁹³.

¹⁹¹ Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. O. (2009), “**The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities**”, Organizational Dynamics, Vol: 38, No: 1, S. 67-68.

¹⁹² Jansen, J.P., Vera, D., Crossan, M. (2009), “**Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism**”, The Leadership Quarterly, Vol: 20, S. 8.

¹⁹³ Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A., “**Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation**”, Journal Of Business Research, Vol: 62, No: 4, 2009, S. 464.

Dönüştürücü liderliğin çeşitli özellikleri şirket yeniliğiyle ilgilidir. Dönüştürücü liderler, etkileşimli bir vizyona, etkili bir iletişime ve paylaşılan değerlere en üst düzeyde önem göstermeye ve yenilikçi takımlar için uygun bir çevre teşvik etme özelliğine sahiptirler. Onlar ortak organizasyonel öğrenme süreçlerini, takipçiler ve liderler arasında karşılıklı güven sağlamayı, proaktifliği ve risk almada önemli özellikleri desteklerler¹⁹⁴. İşletmeler yenilik kapasitelerini geliştirmek için yenilikçi düşüncelerin açığa çıkmasını sağlamaları gerekmektedir.

Tablo.4.1. Yenilikçi Düşünceyi Cesaretlendirme İlkeleri

İşle ilgili varsayımları sorgulamada insanları cesaretlendirmek
Problemlere farklı bakış açılarından bakmak için insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri geliştirmeye zaman harcamada insanları cesaretlendirmek
Yenilikçi fikirleri kabul etmek ve ödüller sağlamak

Kaynak: G. Yukl, ve R. Lepsinger, **Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices**, John Wiley, 2004, S. 116.

Bugünün rekabetçi avantajı yarınlara ortak uygulamalarıdır. Rakibinin önünde olmayı isteyen şirketler için, onların ürün ve süreçlerindeki sürekli yenilik en iyi strateji olarak görülmektedir¹⁹⁵. Başarılı yenilik, bir organizasyonu ve zaruri olan beş fonksiyonu yerine getirme yeteneğinde olan yöneticileri gerekli kılar. Bu fonksiyonlar: Buluşucu insanları seçmek/geliştirmek, takımlarda yenilikçiliği cesaretlendirmek, takımı eğitmek, yenilik hakkında iletişimde bulunmak, yenilikteki engelleri aşmak¹⁹⁶.

Piyasadaki şiddetli rekabet, küreselleşme ve son yıllardaki teknolojinin gelişmesi yüzünden, yenilik ve farklılaşma her şirket için gerekli bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda, işletmeler pazar başarısı ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmede yeni fırsatlardan faydalanmak

¹⁹⁴ Aragoń-Correa, J. A., Garcı́a-Morales, V. J., Cordoń-Pozo, E., "Leadership And Organizational Learning's Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain". Industrial Marketing Management, Vol: 36, 2007, S. 351.

¹⁹⁵ Nijhof, A., Krabbendam, K., Looise, J. C., "Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity Of Employees", Technovation, Vol: 22, 2002, S. 675.

¹⁹⁶ Thomas, N., **The John Adair Handbook Of Management And Leadership**. India: Thorogood. 2004, S. 64-66.

için yeni ürünlere veya süreçlere ve pazarlara ihtiyaç duyarlar¹⁹⁷. Dönüştürücü liderlik, özellikle yenilikleri keşfetmek için uygun bir yöntemken, ayrıca yeniliği geliştirmede de önemli bir rol oynar (Jansen vd., 2009:9). Dönüştürücü lider yenilikler yapmak ve bunları geliştirmek suretiyle farklılıklar meydana getirebilirler. İşletmelerde kullanılan teknoloji, üretim yöntemleri aynı olduğundan farklılığı yakalamak dönüştürücü liderin yenilikçi faaliyetleriyle ortaya çıkacaktır¹⁹⁸.

Gümüüüoğlu ve İlsev (2009:464)'e göre, liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviği kullanmaları organizasyonel yenilik için önemlidir. Dönüştürücü liderler organizasyonları içindeki yenilikçi fikirleri geliştirirler. Bu davranış dönüştürücü liderlerin “birincilik rolünü” gösterir. Bu liderler izleyicilerini harekete geçirici bir vizyona sahiptirler. İzleyicilerinden beklenenlerin ötesinde iş yapma istekliliklerini arttırırlar ve işlerinde yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlamak için onları teşvik ederler. Dönüştürücü liderler, pazar yenilikleri başarısında da pozitif bir etkiye sahiptirler. Güçlü bir yenilik vizyonu oluşturan ve kendine güven ve güç duygusu ortaya koyan liderler pazar yeniliğinde başarılı olmaya çalışırlar. Bu liderler yeniliğin başarıyla gerçekleşmesini sağlamak için izleyicilerini harekete geçirirler¹⁹⁹.

Karcioğlu ve Kaygın, inovasyonun dönüümcü liderlikle olan ilişkisine değindiği çalışmasında, inovatif düşüncenin ve yenilik faaliyetinin dönüümcü tarzda yönetme anlayışıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüümcü yöneticiler, kurumlarını geçmişlerinden farklı kılmaktadırlar. İzleyenlerinin farklı düşünmelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için teşvikte bulunmakta ve onlara ilham vermektedirler²⁰⁰. Rossing

¹⁹⁷ Tajeddini, K., “Effect Of Customer Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland”, Tourism Management, Vol: 31, No: 2, 2010, S. 221.

¹⁹⁸ Jansen vd, a.g.e., 2009, S. 9.

¹⁹⁹ Gümüüoğlu, L., İlsev, A. (2009), “Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation”, Journal Of Business Research, 62, S. 464.

²⁰⁰ Karcioğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan, "Dönüümcü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 5, 2013, s. 99-111.

vd. (2011) göre, dönüşümcü liderlik, inovasyon faaliyetlerinin artırılmasına olumlu etkisi vardır²⁰¹.

Dönüştürücü liderlik kuramı ilk kez 1978'de siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns (1978) liderliği etkileşimsel liderlik ve dönüştürücü liderlik olarak ikiye ayırmıştır. Burns'e göre "etkileşimsel liderlik"te lider ve izleyenler arasında ekonomik ya da politik temele dayalı bir alışveriş vardır. "Dönüştürücü liderlik"te ise, tarafların birbirine uzun süreli ve psikolojik olarak bağlanması, liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmeleri söz konusudur. Burns'ün politikacılar için ortaya koyduğu bu kuram, daha sonra endüstrilerde yer alan liderler üzerinde de çalışılmıştır. Örneğin, Iacocca ve Jack Welch örneklerinde de olduğu gibi, endüstrilerde de dönüştürücü liderler yer almakta ve bu kişiler yeni inançlar, kavramlar ve kültürlerle şirketlerini dönüştürmektedirler²⁰².

Burns'ün ortaya koyduğu etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik kuramı, daha sonra çok sayıda araştırmacı tarafından çalışılmış ve geliştirilmiştir. Bu konuda en çok çalışılardan olan Bass ve Avolio (2000) dönüştürücü liderliği dört boyutta incelemişlerdir, karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entellektüel teşvik. Karizma; bu liderin izleyenlerinde hayranlık, saygı ve bağlılık oluşturması ve kolektif bir misyonun önemini sık sık vurgu laması boyutudur. Bireysel ilgi; bu liderin izleyenleri ile birebir ilişki kurması, izleyenlerini yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcaması ve onlara farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla, bu lider her izleyeninin duygusal ihtiyacına cevap verebilmektedir. İlham verme boyutu; bu liderin geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyona sahip olması, izleyenlerine hedef-

²⁰¹ Elenkov, S. Detelin and Manev, M. Ivan, "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context", Journal of Management 31. 3, 2005, p. 395.

²⁰² Lale Gümüşlüoğlu, a.g.e., S. 38.

lere giden yolları göstermesi ve onların amaçlara ulaşabileceklerine olan inancını sık sık dile getirmesini içermektedir²⁰³.

Dönüştürücü lider, takipçilerine yüksek beklentiler aşılır ve önemli amaçları açıkça ve basit yollarla anlatır. Takipçiler bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmek üzere motive olurlar. Entellektüel teşvik, bu liderin takipçilerinin merak ve ilgi alanlarını genişletmesi, problemlerin çözümünde geleneksel çözüm yöntemleri yerine yeni yaklaşım ve yöntemler kullanmalarını teşvik etmesi ve yenilikçiliği cesaretlendirmesi ve desteklemesidir. Bu davranışları sergileyen liderler, takipçilerini Maslow'un hiyerarşisinde yüksek düzeyli ihtiyaçlara taşırlar ve başlangıçtaki performans beklentilerini yükseltmelerini sağlarlar. Takipçilerin bu durum sonucunda yaşadıkları içsel motivasyon, yenilikçiliğin önemli bir kaynağıdır²⁰⁴.

İnovasyon konusuna artan ilgi ile beraber, son dönem çalışmaları, dönüştürücü liderliğin bilgi işçileri, özellikle bu grubun önemli bir kısmını teşkil eden Ar-Ge çalışanları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışmalar, dönüştürücü liderlerle çalışan Ar-Ge personelinin hem bireysel hem de ekip olarak daha inovatif olduklarını ve bu liderlerin yenilikçiliği destekleyen bir iş ortamı ve yenilikçi performansı ödüllendiren sistem ya da insan kaynakları politikaları oluşturarak kurumsal inovasyonu artırdıklarını göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik – inovasyon ilişkisine ait bu akademik bulgulara, 2008'de Business Week tarafından seçilen dünyanın en inovatif şirketleri örnek olarak verilebilir. Apple, Google, Amazon, Microsoft, 3M, Sony bu şirketlerin önde gelenleridir. Apple, kurucu ve liderleri Steve Jobs ve Steve Wozniak inovatif kurum yapısı ve kültürü ile pek çok inovasyona imza atmaktadır. İki vizyoner lider, Larry Page ve Sergey Brin tarafından yönetilen Google'da

²⁰³ Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden. Aktaran Lale Gümüşlüoğlu, "**Liderlik ve İnovasyon**", Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi, Savunma Sanayii Gündemi, 2009, S. 38-39.

²⁰⁴ Lale Gümüşlüoğlu, **a.g.e.**, S. 39.

beyin fırtınaları ve açık ofis uygulamaları ile Google Maps, Google News, Google Ads projeleri hayata geçirilmiştir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için şirket her türlü eğlence ve spor aktivitesini barındıran bir kampüs içinde kurulmuştur. Hatta, işyerinde çalışanların verimlerini artırmak için son derece ergonomik, kulaklıkla müzik dinlenebilen uyku bölmeleri şirketlerin önde gelen uygulamalardır. Şirketin 600 çalışanı inovasyon eğitmeni olmak üzere eğitilmiş, inovasyon liderlik gelişim programlarının merkezine oturtulmuş, tüm birimlerin inovasyon faaliyetlerine ciddi bütçe ayrılması sağlanmış, ödül ve bonuslar inovasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlanmış ve yeni fikir ve projelerin inovasyon hattı adı verilen bir yazılım programı sayesinde tüm merkez ve bölge birimleri tarafından izlenebilmesine olanak sağlanmıştır²⁰⁵.

Danimarka'nın 2006 yılında en inovatif firması seçilen Oticon'un bu başarısı, şirket yapısında ve kültüründe köklü değişiklikler yapılması ile açıklanabilir. Öyle ki, şirketin yeni yöneticisi Lars Kolind, “düşünülmeveni düşün” sloganı ile çıkmış, duvarları, hiyerarşisi ve bürokrasisi olmayan kendi deyimiyle bir “spagetti organizasyon” kurmuş, yeni bir uygulama olarak iş tanımlarının çalışanlar tarafından yazılmasını istemiş, böylece motivasyonu ve verimi yüksek bir çalışan grubuyla yeni ürün geliştirme hızını ikiye katlayarak dünya pazarındaki payını %8 den %20'ye çıkarmıştır²⁰⁶.

Söz konusu örnekler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı yaşlarda ve büyüklükte firmalardır. Bu firmalar aynı zamanda inovasyonlarının türleri, dereceleri ve kullandıkları inovasyon modelleri açısından da farklılaşmaktadır. Ne var ki, hepsinin ortak özelliği, yöneticilerinin sergiledikleri dönüştürücü liderlik davranışları ve sonucunda sahip oldukları inovatif kurum kültürleridir. İnovatif kurum kültürüne Türkiye'de de rastlamaktayız. Örneğin, Garanti Bankası'nı en alt sıralardan en üst sıraya taşıyan, kurum yapı ve kültüründe köklü değişimler yapan ve değişimi kurumsallaştırmayı başaran Akın Öngör, kendi gibi dönüştürücü liderlerle çalışmış ve böyle liderler yetiştirmiştir. Bu sayede Garanti Bankası bugün Avrupa'nın en inovatif bankaları arasında sayılmaktadır. Aslında, her ne kadar dönüştürücü liderlik üzerine araştırmalar

²⁰⁵ Lale Gümüşlüoğlu, **a.g.e.**, S. 39-40.

²⁰⁶ **A.e.**, S. 40.

çoğunlukla Batı'da yapılmaktaysa da bu liderliğin kollektivist toplumlarda daha etkili olabileceği de söylenmektedir. Öyle ki, kollektivist toplumlarda bu lider ile çalışanların daha yüksek kurumsal bağlılık ve iş motivasyonu gösterdikleri ve daha fazla yeni fikir geliştirdikleri saptanmıştır. Ne var ki, tüm bu akademik tespitlere ve inovasyonun 21. yüzyılda kurumların başarısı için artan önemine rağmen, Türkiye'de kendilerinden yeni bilgi üretmeleri ve inovasyon yapmaları beklenen Ar-Ge çalışanları üzerinde ya da yenilikçi girişimlerde dönüştürücü liderlik üzerine yapılmış çok az sayıda akademik araştırma bulunmaktadır²⁰⁷.

Türkiye'de dönüştürücü liderlik - inovasyon konusunda yapılmış az sayıdaki bu çalışmalar, bu liderlik tarzının önemli ölçüde olumlu etkilerini göstermekte ve inovasyon performansımızı artırmak konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır. 43 Türk firması ve bu firmalarda çalışan 163 Ar-Ge personeli üzerinde yapılan bir çalışmada, dönüştürücü liderliğin hem Ar- Ge personelinin bireysel düzeydeki hem de kurum düzeyindeki inovasyona olumlu etkileri saptanmıştır. Bir diğer çalışmanın bulguları dönüştürücü liderlik ve kurumsal inovasyon ilişkisinin inovatif projeler için dışarıdan temin edilen finansal destek altında daha da güçlendiği yönündedir.

Batı literatürü, dönüştürücü liderliğin, takipçilerinin inovatif davranışına olumlu etkilerinin yanı sıra, onların kurumsal bağlılığına da olumlu etki ettiğini göstermektedir. Geleneksel işçilere kıyasla kurumlarına daha az bağlılık gösteren ve daha çok iş değiştiren bilgi çalışanları açısından bu bulgular dikkat çekicidir. Buradan hareketle yakın dönemde 445 Türk Ar-Ge personeli üzerinde yapılan bir başka çalışmada, Ar- Ge yöneticilerinin dönüştürücü liderliği ve takipçilerin bağlılıkları ölçülmüştür. Çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerle çalışan Ar-Ge personelinin kuruma, işe ve lidere daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri saptanmıştır. Yine aynı örneklem üzerinde yapılan bir başka çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışları gösteren yöneticiler ile çalışan Ar-Ge personelinin daha yüksek güçlendirme algısına sahip oldukları görülmüştür.

²⁰⁷ Lale Gümürlüoğlu, **a.g.e.**, S. 40.

Başka bir deyişle, böyle liderlerle çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta, işlerini yapmada kendilerini daha yetkin görmekte, daha fazla güç ve özerkliğe sahip olduklarını düşünmektedirler²⁰⁸.

Sonuçta da liderlerine, işlerine ve kurumlarına karşı daha fazla bağlılık göstermektedirler. İlginçtir ki, Türkiye'deki bu çalışmaya katılan Ar-Ge personeli, kurumlarından ve işlerinden daha çok liderlerine bağlılık göstermektedirler. Oysa ki, uluslararası yazında bilgi işçilerinin özellikleri gereği kurumlarından daha çok “uzmanlık alanlarına ve kariyerlerine” bağlılık gösterdikleri tartışılmaktadır. Bu durum, Türk kültür ve kurum ortamının göreceli olarak “toplulukçu” ve “babacan” (paternalistic) olmasıyla açıklanabilir. Böyle bir ortamda, işyeri bir aile gibi ve lider de bir baba gibi algılanmaktadır. Hem yöneticiler, hem çalışanlar birbirleriyle yakın ilişkiler kurmak istemekte ve kişisel sorun ve çatışmalardan kaçınmaktadırlar. Birbirlerine karşı olumlu duygu ve düşünce içinde olmaları her iki grup için de önemlidir. Ayrıca, yöneticilerin, çalışanlarının iş dışındaki hayatıyla ve sorunlarıyla ilgilenmeleri de beklenmektedir. Özetle, ilişkilerin, özellikle de yöneticilerle olan iletişimin çok ön planda olduğu bir kültürel ortamda bilgi işçilerinin en yüksek bağlılığı liderlerine göstermeleri olasıdır.

4.3. Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı İle İlişkisi

Literatürde, liderlik ile kurum kültürü arasında güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmekte ve kurum kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında liderliğin önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Özellikle kurumun kuruluş aşamasında kurumsal kültürün oluşumuna kurucu liderin etkileri bilinmekle birlikte devamında liderin mi kültürü yoksa kültürün mü liderlik stillerini etkilediği yani bu ilişkinin yönü hakkında tartışmalar halen devam etmektedir. Liderin kurum kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan baskın görüşün yanı sıra, bir kurum üyesi olarak liderin de kurum kültüründen etkilendiğini, dolayısıyla bu etkinin liderlik tarzını da

²⁰⁸ Lale Gümüüşlüoğlu, a.g.e., S. 41.

etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. Ancak diğerlerinin (Denison, 1990; Hofstede vd., 1990; Schein, 1997) aksine bu güne kadar gerek ulusal gerekse uluslararası çevrede farklı liderlik türleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalarda dönüştürücü (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1993; 1994; Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Yavuz, 2009), işlemci (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Trice ve Beyer, 1993), liderliğin kurum kültürü üzerinde önemli bir role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçta, lider ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, kurum kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi kurum kültürü ve kurumsal uygulamalar üzerinde etki oluşturur²⁰⁹.

Bass ve Avolio (1993: 113)'a göre, kültür ile liderlik arasında sürekli bir karşılıklı etkileşim olduğunu belirtmektedir. Liderler, kültürün sınırları çerçevesinde tanımlanan kural ve davranışları pekiştirmek ve kültürel gelişimi sağlamak için değişik mekanizmalar oluşturmaktadır. Kültürel kurallar, liderin önem verdiği konulara, kriz durumunda nasıl tepki gösterdiğine, davranışlarıyla izleyenlerine nasıl örnek olduğuna ve kuruma çekmeyi başardığı kişilere göre farklılık göstermektedir. Bir liderin sorunlar karşısında nasıl tepki gösterdiği, krizleri nasıl astığı ve izleyenlerini nasıl cezalandırdığı ve/veya ödüllendirdiği ve liderin içeride izleyenler, dışarıda ise müşteriler tarafından nasıl görüldüğü de tamamıyla kurum kültürüyle ilgilidir²¹⁰.

Korte ve Chermack (2006) göre, liderin kurum kültürü üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu savunan görüşün yanı sıra, kurum üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan kurum kültürünün bir kurum üyesi olan liderin de tutum ve davranışlarını etkileyebileceği görüşü de savunulmaktadır. House vd., (2002) göre, liderlik-kurum kültürü ilişkisi tek yönlü olmayıp, iki yönlüdür. Liderlik ile kurum kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu olup, kurum kültürü lider davranışlarını ve sergilenen liderlik tarzını

²⁰⁹ Zafer Acar, "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul, Cilt: 5, Sayı: 2, 2013, S. 12-13.

²¹⁰ Bass, Bernard M. ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", Public Administration Quarterly, 17(1): Page.113.

etkilerken, aynı zamanda liderin kendisi kurum kültürü ve kurumsal uygulamalar üzerinde etki yaratır²¹¹.

Zembat ve diğerlerinin (2012) İstanbul'daki ilköğretim bünyesindeki ana sınıfları ve bağımsız okul öncesi eğitim kurumlarında yaptıkları araştırma sonucunda, liderlik stillerinin tüm alt boyutları ile okul kültürünün tüm alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tsai ve diğerleri (2009) kurum kültürü ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını 3 hastanede gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda kurum kültürü ile liderlik stilleri arasında ilişki olduğu, ideolojik kültür ile transformasyonel liderlik arasında, hiyerarşi kültürü ile karizmatik liderlik arasında koordine kültürü ile takım liderliği arasında, rasyonel kültür ile transaksyonel liderlik arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Darwis ve Djajadiningrat (2010) liderlik stilleri ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarını Endonezya'da faaliyet gösteren bir petrol ve gaz şirketinde yapmışlardır. Transformasyonel liderlik ile kurum kültürü arasında yine transaksyonel liderlik ile kurum kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca transformasyonel liderlik kurum kültürünün güçlü bir yordayıcısıdır²¹².

Şahin (2003) ilköğretim okul müdürleri ve öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları özetle şöyledir²¹³:

- ❖ Okul müdürleri kendilerinin yüksek oranda dönüşümcü ve sonra sürdürümcü liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler.

²¹¹ İsmail Bakan, "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algulamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran, 2008, S. 2.

²¹² Tommy K Darwis and Surna Tjahja Djajadiningrat, "The Relationship of Leadership Styles and Organizational Culture Case Study of an Oil and Gas Company in Indonesia", Volume 9 Number 3 2010, Page, 323- 337.

²¹³ Şahin, S. (2003). "Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Öğretmenler de okul müdürlerini daha çok dönüşümcü ve sonra sürdürümcü lider olarak algılamaktadırlar.

- ❖ Okul müdürlerine göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları ve sürdürümcü liderlik stiliyle okul kültürünün eğitsel gelişme boyutu arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- ❖ Öğretmenlere göre dönüşümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli ile boyutları arasında ve sürdürümcü liderlik stili ile okul kültürünün geneli, işbirlikli kültür, eğitsel gelişme kültürü ve sosyal-eğitsel kültür boyutları arasında pozitif yönde ilişki vardır.
- ❖ Okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeyine ve okul kültürüne algıları ise öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Dönüşümcü Liderlik Tarzı ile kurum kültürünü ele alan yurt içi araştırmalara bakıldığında, Dönüşümcü liderlik Tarz ile kurum kültürü arasında ilişki tespit edildiği görülmektedir.

Kurum kültürünü oluşturan en önemli faktörlerden biri şüphesiz liderlerdir. Öyle ki, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve çalışanlara aktaran ve dolayısıyla çalışanların bu kurumsal pratikler ve özelliklere atfettikleri anlamı şekillendiren liderlerdir. Liderler, bu pratiklerin uygulanmasında ön planda olmalarından dolayı günümüzde 'iklim mühendisleri' (climate engineers) olarak nitelendirilmektedirler. Son dönem inovasyon literatüründe, gerek çalışanların bireysel ve takım düzeyindeki inovatif davranışına gerekse kurumsal düzeyde inovasyona yüksek düzeyde olumlu etkileri olan bir liderlik tipi olarak dönüştürücü liderlik ele alınmaktadır. Öyle ki, dönüştürücü liderler, kurumların misyon, yapı ve kaynaklarının yönetiminde değişiklikler yapmakla kalmamakta; aynı zamanda temel politik ve kültürel sisteminde de değişiklikler yapmaktadırlar.

Dönüşüm kurum kültürünün değişmez bir parçası olması, her zaman yeniliklere açık bir kültürün oluşturulması için çalışırlar. Değişimin kurumsallaştırılması noktasında bu liderlerin karşılaşabileceği direnç artacaktır. Dönüştürücü liderler, bu direnci kırmak için kurumu tüm çalışanlarına öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sağlayan bir kurum, yani öğrenen kurum haline getirmektedirler. Dönüştürücü liderlerin bu çabaları sonucunda sürekli biçimde kendini dönüştürebilen, bir başka deyişle inovasyonu destekleyen kurum kültür ve yapıları ortaya çıkmaktadır.

Eid Al-Sardieh tarafından 2012 yılında Ürdün'ün Mafraq ilinde küçük ölçekli endüstrilerde çalışan 203 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının kurumsal kültür üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzını ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1997) tarafından geliştirilen MLQ – Form 5X (çok faktörlü liderlik ölçeği) ölçeğinden 4 boyutlu (idealleştirilmiş etki (atfedilen - davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) ve 20 maddelik dönüşümcü liderlik bölümü çalışmaya uyarlanmış, kurumsal kültür ölçeği olarakda Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen 4 boyutlu (klan, adhokrasi/dinamik, pazar, hiyerarşi) kültür ve 16 maddelik ölçüm aracı kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzı ile kurumsal kültür arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzının kurum kültürünün 4 alt boyutu ile ilişkili olduğu bulunmuştur²¹⁴.

²¹⁴ Al Sardieh, Eid. (2012), "Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.

5. Bölüm

Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisine Yönelik Yönetici Görüşünün Araştırılması

Bu bölümde, araştırmanın metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiki yöntemler belirtilecektir. Bunun yanında araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme açıklanarak, araştırma kapsamında yapılan ön uygulama hakkında bilgi verilecektir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanarak araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alınacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca Kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzının arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde ele almaktır. Ulusal literatürde farklı alanlarda ortaya konan araştırmalar incelendiğinde, bu değişkenlerin bir arada alınmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma sayesinde kurum kültürü, dönüşümcü liderlik tarzı ve ürün inovasyonun açıklanması hem geniş bir çerçeveden ele alınmıştır, hem de bütüncül bir model sayesinde tüm değişkenlerin temel etkileri ve ilişkilerini ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerde kültür ve dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonun üzerinde ki etkisini açıklayan çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışma, bu alandaki, literatürü geliştirebilir ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlayıp, seçilen işletme türlerine benzer faaliyet gösteren gruplar hakkında betimleyici bulguların elde edilmesinde kullanılabilir.

5.2. Evren ve Örneklem

Ülkemizde özellikle son yıllarda dünyadaki eğilimlere ayak uydurmak için kurum yapılarında, süreçlerinde, ürün ve hizmetlerinde gerçekleştirdikleri önemli değişikliklerle tekstil sektörü oldukça dinamik bir yapıya bürünmüştür.

Bu araştırma, İstanbul İlinde, Merter bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 500 üretici firma bazında yapılmıştır. Bu amaçla, İstanbul Ticaret Oda'sının kayıtlarına göre tekstil sektöründe faaliyet gösteren en büyük ilk 500 firma seçilmiştir. Bu tercih ciro ve kadroya göre sınıflandırılmıştır. Çalışmaya işletmelerin üst ve orta yöneticileri dahil edilmiştir. Firmalara 500 anket dağıtılmış 223 kişi bu anketlere tam cevap vermişlerdir. Bu geri dönüşüm sayısı çalışmamız için yeterlidir. Gill ve Johnson'a göre 500 kişilik bir kitleden, % 95 güven aralığında % 5 hata oranı ile araştırmaya en az 217 kişinin; Bartlett, Kotrlık ve Higgins'e göre ise, en az 218 kişinin katılımı gerekmektedir. Bu bilgilere göre araştırmanın güvenilir sonuçlar verebilmesi için yeterli katılımın sağlandığı görülmektedir.

5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Tasarlanan bu araştırma için kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, uygulama alanı olarak daha çok tercih edilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması yoluna gidilmiştir. Araştırmada geliştirilen modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan üst ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda araştırma da kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

5.3.1. Kurum Kültürü: Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olan 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği, Türkçe'ye Yahyagil (2004a) tarafından çevrilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği'ni ele alarak Türkçe'ye uyarlayan ve 36 ifadeye indirgeyen Yahyagil (2004a)'in yerli literatüre kazandırdığı Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır.²¹⁵ Türkiye'de Nezih Tüfekçi (2012) yılında doktora tezinde aynı ölçek kullanılmıştır.

5.3.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı: Literatürde yer alan çok sayıda çalışmanın söz konusu ölçeği kullandığı ve ölçekteki madde ve boyutların yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu, ölçeğin bu boyutların içeriğini yakaladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmamızda, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türlerinden olan dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmış olduğu için, kısaltılmış formu Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 madde ile ölçülmüştür. Çeri Booms'un (2009) çalışmasından elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik Cronbach alfa güvenilirlik değeri ise 0.93 olarak tespit edilmiştir²¹⁶.

5.3.3. Ürün İnovasyonu: Buradaki ölçek ilk olarak Gassmann ve Enkel'in (2004) "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes" adlı çalışmasında kullanılmıştır. Ardından, Laursen ve Salter'ın (2006) "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms", CIS (The Community Innovation Survey) 2008 The Harmonised Survey Questionnaire, Lazzarotti ve Manzini'nin (2009), "Different Modes of Open Innovation: A Theoretical Framework and Empirical Study", Lazzarotti, Manzini, ve Pellegrini'nin

²¹⁵ Mehmet Y. Yahyagil (2004), "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, ss.53-76.

²¹⁶ Çeri-Booms, S. M. (2009). "An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of "Trust in Leader" on Organizational Identification", Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

(2011a), "Firm-Specific Factors and the Openness Degree: A Survey of Italian Firms", Podmetina ve Smirnova'nın (2013) "R&D Cooperation with External Partners and Implementing Open Innovation" makalelerinde; en son olarak da Pellegrini, Lazzarotti, Manzini'nin (2014) "Open Innovation in the Food and Drink Industry" adlı makalesinde kullanılan ürün inovasyonu yaklaşımlarının ölçülmesinde en sık kullanılan ölçektir. 2015 yılında Güven Pado tarafından doktora tezinde aslına uygun olarak çevrilmiş ve kullanılmıştır²¹⁷.

5.4. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, ulaşılan veriler SPSS program yardımı ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Netice itibariyle araştırmada kullanılan istatistiki teknikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans ve yüzde dağılımı yöntemi.
2. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini (faktör yapılarını) ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenirlik analizleri.
3. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri.
4. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çoklu ve hiyerarşik regresyon analizi.
5. Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda parametrik testlerin uygulanabilmesine yönelik koşulların karşılanmasına bağlı olarak bağımsız örneklemeler t-testi (independent samples t-test) ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

²¹⁷ Güven Pado, "Açık inovasyonun müşteri entegrasyonu ve yeni ürün tasarım sürecinde ürün farklılaşma stratejisine olan etkisi ile sürdürülebilir stratejik rekabet üstünlüğü üzerine bir araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2015.

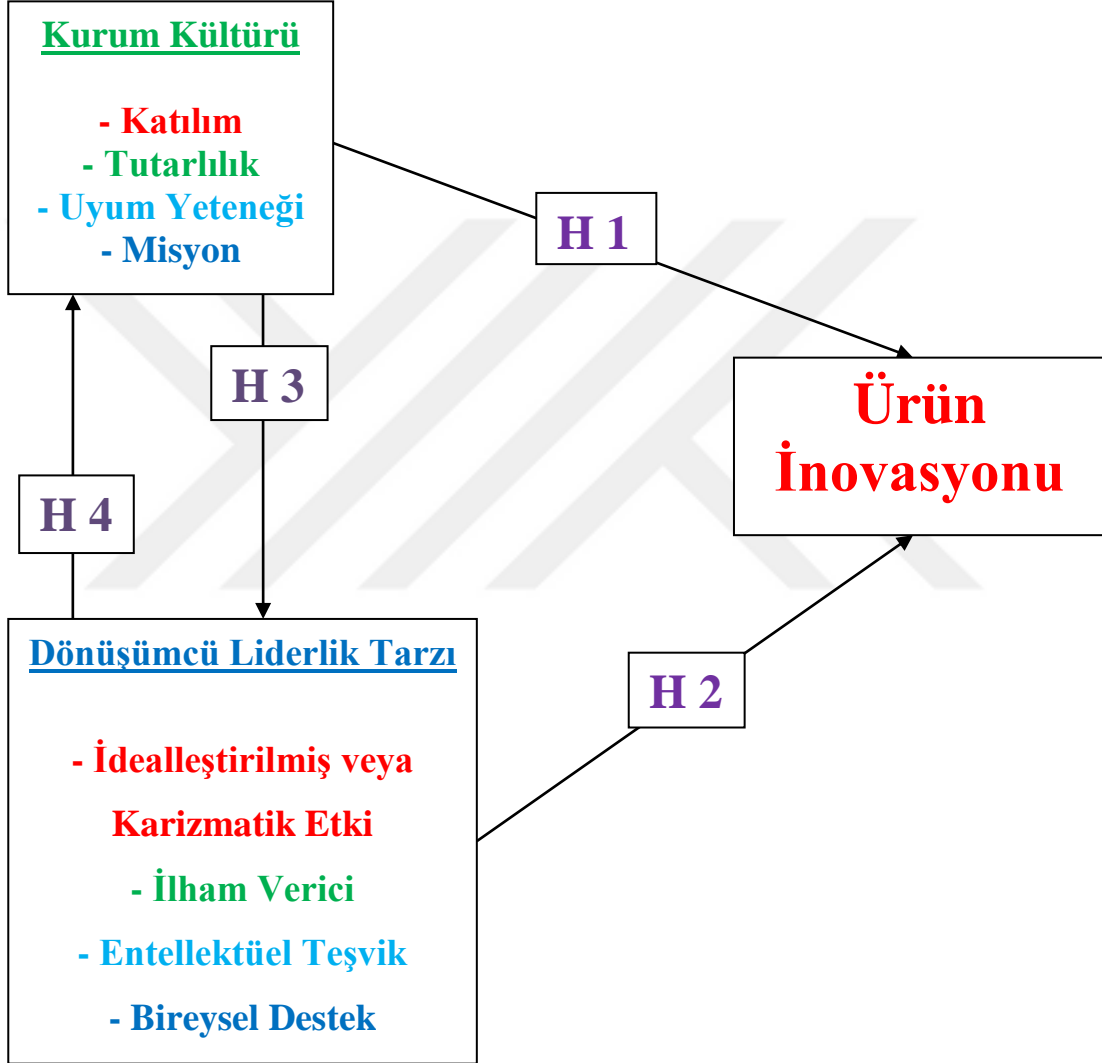
Veriler IBM SPSS Statistics 23 ve IBM SPSS AMOS 23 programlarına aktarılarak tamamlanmıştır.

“Kurum Kültürü”, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Ürün İnovasyonu” maddeleri üzerinde açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşan faktör yapıları incelenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi uygulanırken “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi ve “Varimax” döndürmesinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapılara “Doğrulayıcı Faktör Analizi” uygulanmış ve uyum katsayıları incelenmiştir. Uyum katsayılarının yeterli olduğu görülmüş ve yapı geçerlilikleri sağlanmıştır. Daha sonra Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayıları ile yapıları yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Kategorik değişkenler için sıklık dağılımları (sayı, yüzde), sürekli değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir. İki bağımsız grup arasındaki farklılığı incelerken bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla bağımsız gruptaki farklılıkları incelerken ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki bağımsız sürekli değişken arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

5.5. Araştırmanın Modeli

Şekil 5.1. Kurum Kültürü ve Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma



5.6. Hipotezler:

Hipotez 1: Kurum kültürünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültürünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1 A: Kurum kültüründeki katılım faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki katılım faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1 B: Kurum kültüründeki tutarlılık faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki tutarlılık faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 1 C: Kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 1 D: Kurum kültüründeki misyon faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki misyon faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2 A: Dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 2 B: Dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2 C: Dönüşümcü liderlik tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2 D: Dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 3: Kurum kültürünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 A: Kurum kültüründeki katılım faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki katılım faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 B: Kurum kültüründeki tutarlılık faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki tutarlılık faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3C: Kurum kültüründeki uyum yeteneğinin faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 D: Kurum kültüründeki misyon faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki misyon yeteneği faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 : Dönüşümcü Liderlik Tarzının kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ile kurum kültürü tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 A: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 B: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki İlham verici faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 C: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki entellektüel teşvik faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 D: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki bireysel destek faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

5.7. Faktör Analizi

5.7.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Kurum Kültürü)

Tablo.5.1. KMO ve Bartlett Sonuçları

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,916
	X^2	2678,189
Bartlett Sphericity Testi	Sd	136
	P	0,000*

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,916 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 2678,189, sd:136, $p<0,05$).

Tablo.5.2. Ölçek Faktörleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faktör 1: Katılım		21,613	3,674
İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,865		
Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,861		
Takım çalışması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,843		
Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,772		
Faktör 2: Misyon		18,293	3,110
Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0,791		
Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,771		
Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,692		
Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,583		
Yöneticiler uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,480		
Faktör 3: Uyum Yeteneği		15,845	2,694
Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0,827		
İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır	0,719		
Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,618		
Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,606		

Faktör 4: Tutarlılık		15,386	2,616
İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,819		
Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,786		
Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,602		
İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,563		
TOPLAM		71,136	12,093

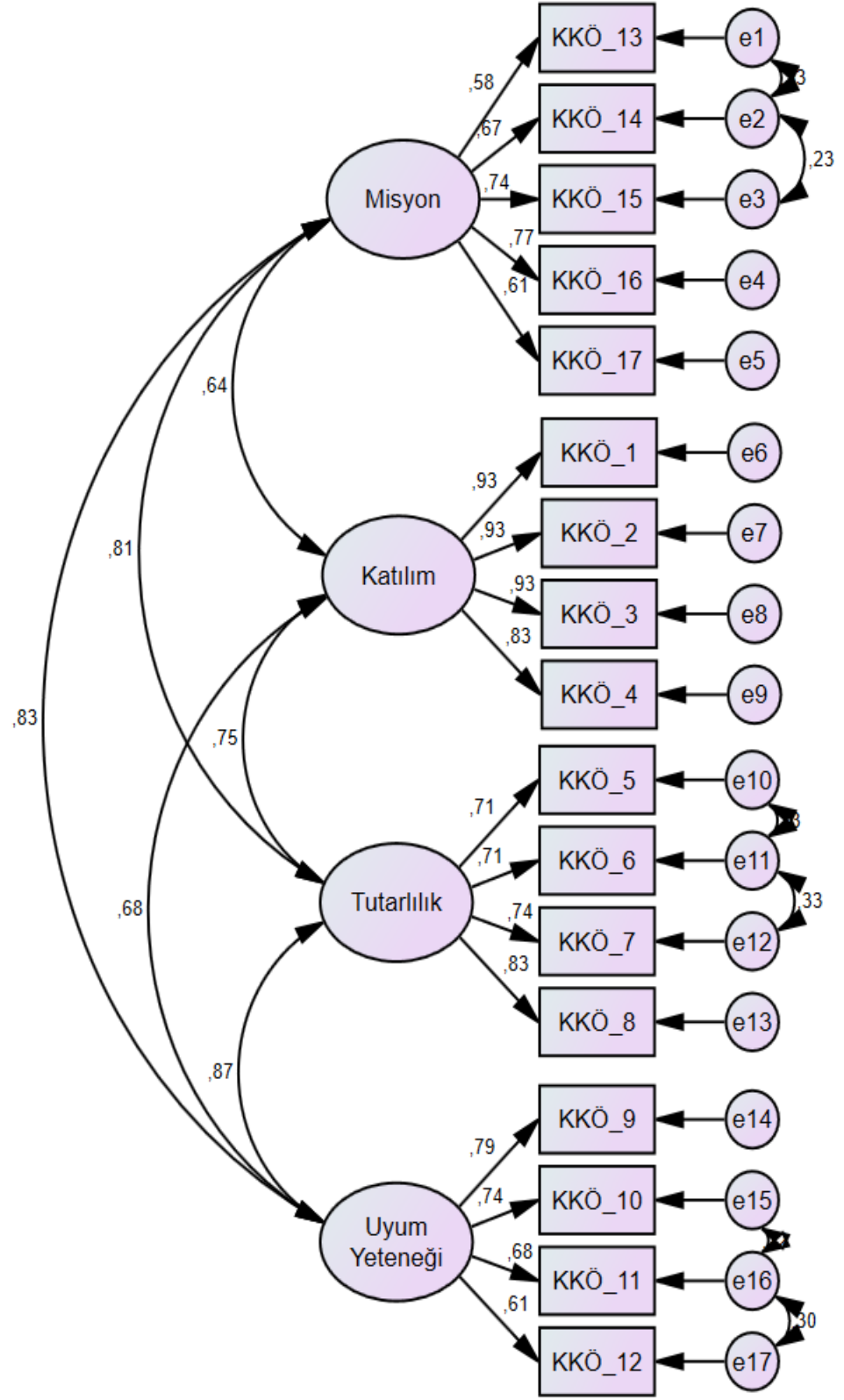
Uygulanan faktör analizi sonucunda 17 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 4 faktöre ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üstünde olduğu görülmüştür. Katılım faktörü toplam yapının %21,613'ünü açıklamakta iken Misyon %18,293'ünü, Uyum Yeteneği %15,845'ini ve Tutarlılık faktörü ise %15,386'sını açıklamaktadır. Tüm faktörler toplam yapının %71,136'sını açıklamaktadır.

Tablo.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	2,395	<4-5
TLI	0,928	>,90
CFI	0,943	>,90
RMSEA	0,079	<,08
SRMR	0,051	<,10
NFI	0,907	>,90
GFI	0,901	>,90

DFA analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram aşağıda verilmiştir.

Şekil.5.2. Kurum Kültürü Diyagramı



5.7.2. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Dönüşümcü Liderlik)

Tablo.5.4. KMO ve Bartlett Sonuçları

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,902
	X ²	1991,489
Bartlett Sphericity Testi	Sd	153
	P	0,000*

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,902 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X²: 1991,489, sd:153, p<0,05).

Tablo.5.5. Ölçek Faktörleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdeleri	Özdeğeri
Faktör 1: Bireysel Destek		17,528	3,155
Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünmez.	0,749		
Güç ve güven (itimat) hissi verir.	0,741		
Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	0,637		
Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken hedefi net olarak dile getirir.	0,634		
Astları sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	0,592		
Faktör 2:İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki		16,225	2,920
En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	0,847		
Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	0,779		
İşle ilgili önemli kararlarının yerinde (makul) olup olmadığını sorgular ve yeniden değerlendirir.	0,733		
Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	0,657		
Faktör 3: Entellektüel Teşvik		16,135	2,904
Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.	0,698		
Ortak bir misyona (var oluş sebebine) sahip olmanın önemini vurgular.	0,681		

Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur	0,640		
Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.	0,599		
Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.	0,579		
Faktör 4: İlham Verici		13,559	2,441
Kurumun amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	0,715		
Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.	0,704		
Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	0,680		
Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	0,593		
TOPLAM		63,447	11,420

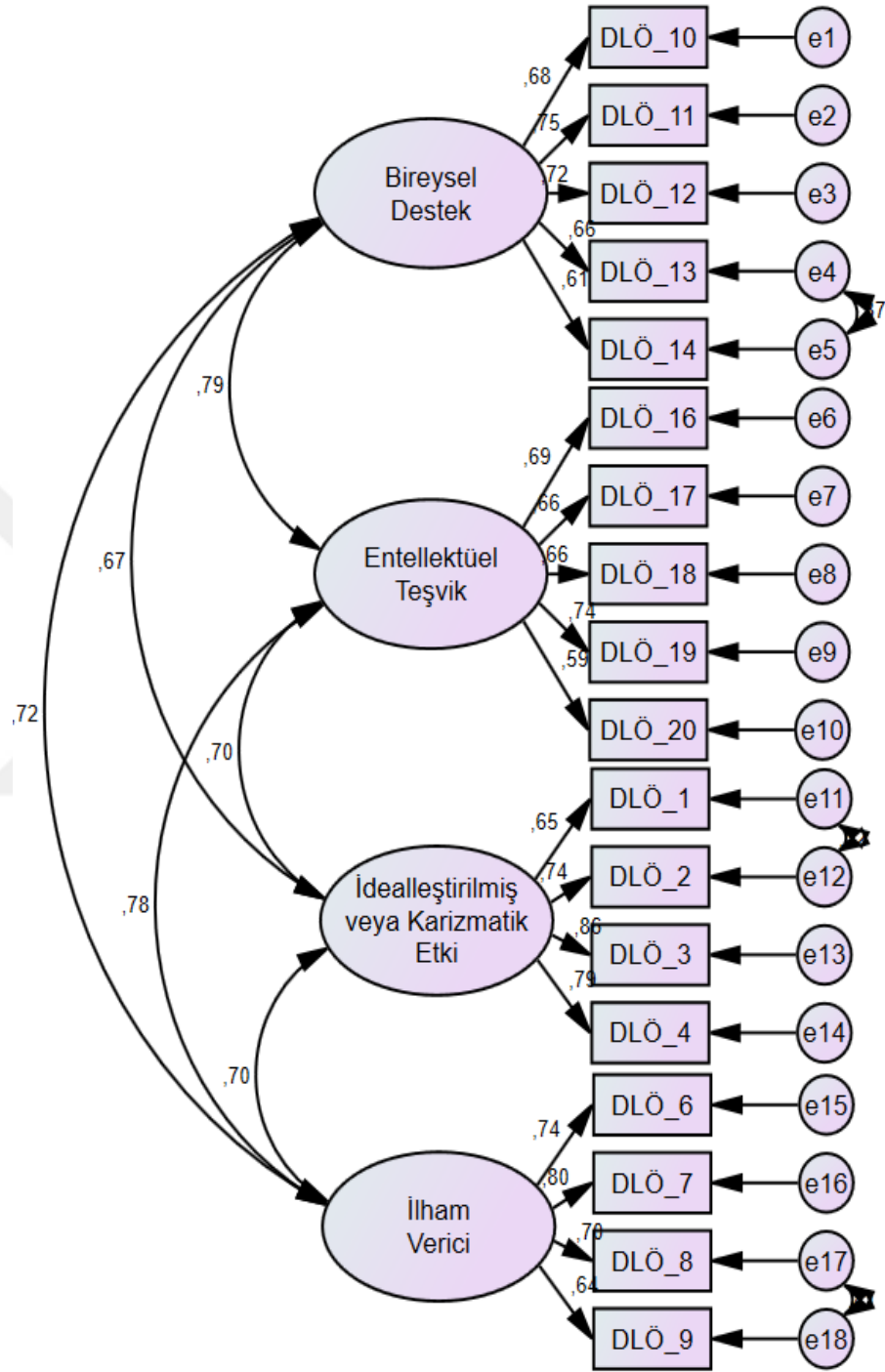
Uygulanan faktör analizi sonucunda 20 maddelik yapıda 15. ve 5. Sorular birden fazla faktöre güçlü şekilde yüklendiği için yapıdan çıkarılmış ve kalan 18 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 4 faktöre ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bireysel destek faktörü toplam yapının %17,528'ini açıklamakta iken İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki %16,225'ini, Entellekuel Teşvik %16,135'ini ve İlham Verici faktörü ise %13,559'unu açıklamaktadır. Tüm faktörler toplam yapının %63,447'sini açıklamaktadır.

Tablo.5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	1.963	<4-5
TLI	0,922	>,90
CFI	0,936	>,90
RMSEA	0,066	<,08
SRMR	0,050	<,10
NFI	0,901	>,90
GFI	0,903	>,90

DFA analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram aşağıda verilmiştir.

Şekil 5.3. Dönüşümcü Liderlik Diyagramı



5.7.3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Ürün İnovasyonu)

Tablo.5.7. KMO ve Bartlett Sonuçları

Kasiyer Meyer Olkin (KMO)		0,840
	X^2	470,162
Bartlett Sphericity Testi	Sd	15
	P	0,000*

Tabloya göre, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,840 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 470,162, sd:15, $p<0,05$).

Tablo.5.8. Ölçek Faktörleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Varyans Yüzdesi	Özdeğeri
Faktör 1		55,677	3,341
ÜİÖ_2	0,782		
ÜİÖ_1	0,771		
ÜİÖ_6	0,754		
ÜİÖ_5	0,742		
ÜİÖ_3	0,726		
ÜİÖ_4	0,698		

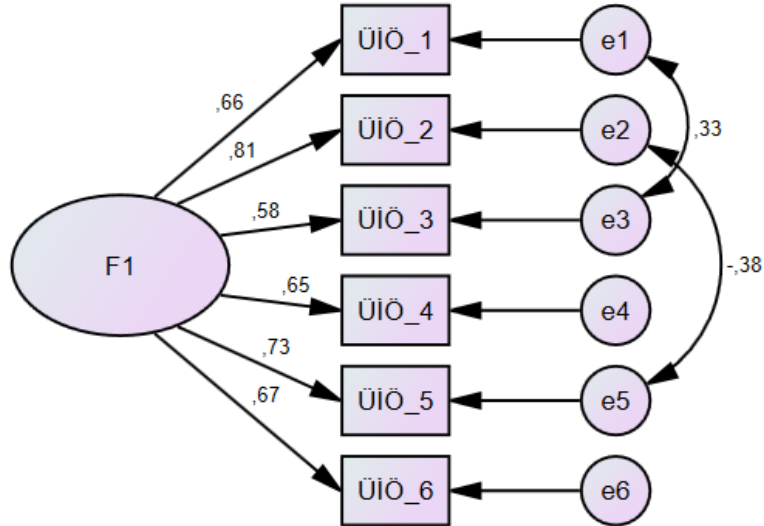
Uygulanan faktör analizi sonucunda 6 maddeden oluşan “Ürün İnovasyonu” kapsam geçerliliği sonucunda tek faktörde toplandığı ve faktör yüklerinin 0,600’ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu tek faktöre ait açıklama oranı %55,677 ve faktör yükü ise 3,341’dir.

Tablo.5.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	2,210	<4-5
TLI	0,961	>,90
CFI	0,982	>,90
RMSEA	0,074	<,08
SRMR	0,030	<,10
NFI	0,968	>,90
GFI	0,979	>,90

DFA analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram aşağıda verilmiştir.

Şekil 5.4. Ürün İnovasyon Diyagramı



5.8. Güvenilirlik

Tablo.5.10. Güvenilirlik

Ölçek	Cronbach's Alpha	Güvenirlilik Düzeyi
Kurum Kültürü	0,938	Yüksek Derecede Güvenilir
Dönüşümcü Liderlik	0,923	Yüksek Derecede Güvenilir
Ürün İnovasyonu	0,840	Yüksek Derecede Güvenilir

Uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda oluşan yapıların yüksek derecede güvenilir oldukları görülmüştür.

Tablo 5. 11. Araştırma Modeli 1 İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	1,629	<4-5
TLI	0,905	>,90
CFI	0,911	>,90
RMSEA	0,053	<,08
SRMR	0,055	<,10

Araştırma modeli için uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram aşağıda verilmiştir.

5.9. Regresyon Katsayıları

Tablo.5.12. Regresyon Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	Estimate	S.E.	P
Ürün İnovasyonu	<--- Dönüşümcü Liderlik	0,776	0,202	0,000*
Ürün İnovasyonu	<--- Kurum Kültürü	0,703	0,179	0,000*

*:p<0,05

5.10. Korelasyon Katsayısı

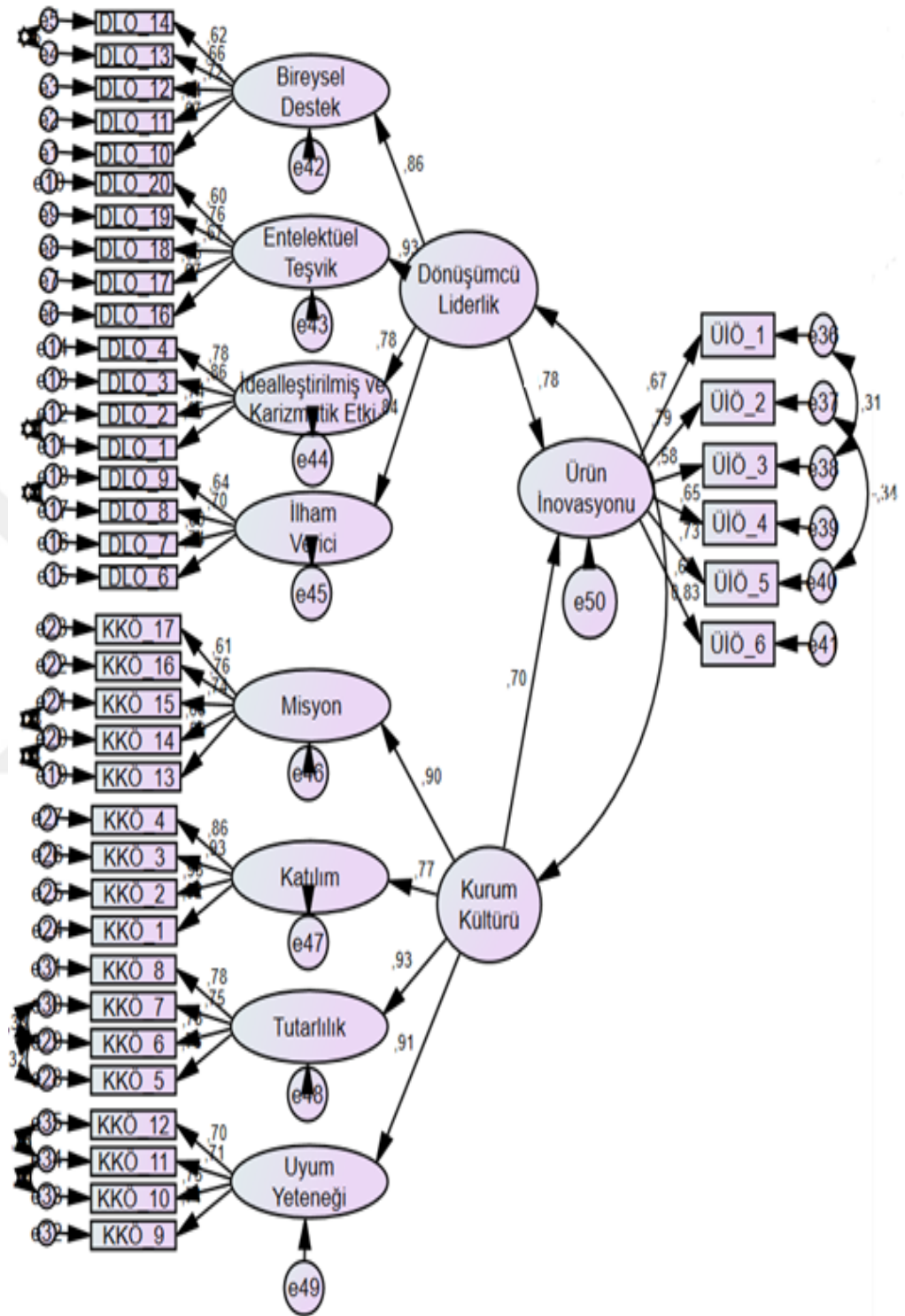
Tablo.5.13. Korelasyon Katsayıları

		Estimate	P
Dönüşümcü Liderlik	<---> Kurum Kültürü	0,829	0,000*

*:p<0,05

Regresyon ve korelasyon katsayıları incelendiğinde, kurum kültürü ve dönüşümcü liderliğin ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır (p<0,05). Buna göre Dönüşümcü liderlik ve kurum kültürü arttığında ürün inovasyonunda artmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ürün inovasyonu üzerindeki etkisi kurum kültürünün etkisine göre daha büyüktür. Dönüşümcü liderlik ile kurum kültürü arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Şekil 5.5. Araştırma Modelin Diyagramı



Tablo 5.14. Araştırma Modeli 2 İçin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksi	Model Ölçümü	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	1,636	<4-5
TLI	0,903	>,90
CFI	0,913	>,90
RMSEA	0,055	<,08
SRMR	0,052	<,10

Araştırma modeli için uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmıştır. Nihai yapıya ait diyagram aşağıda verilmiştir.

5.11. Regresyon Katsayıları

Bağımlı	Bağımsız	Estimate	S.E.	P
Ürün İnovasyonu	<--- Misyon	0,463	0,271	0,009*
Ürün İnovasyonu	<--- Katılım	0,549	0,301	0,006*
Ürün İnovasyonu	<--- Tutarlılık	-0,253	0,236	0,284
Ürün İnovasyonu	<--- Uyum Yeteneği	-0,087	0,286	0,761
Ürün İnovasyonu	<--- İlham Verici	0,671	0,164	0,000*
Ürün İnovasyonu	<--- İdeaaleştirilmiş veya Karizmatik Etki	-0,098	0,144	0,496
Ürün İnovasyonu	<--- Entelektüel Teşvik	0,598	0,215	0,005*
Ürün İnovasyonu	<--- Bireysel Destek	-0,040	0,204	0,843

*:p<0,05

5.12. Korelasyon Katsayısı

		Estimate	P
Bireysel Destek	<---> Misyon	0,676	0,000*
Bireysel Destek	<---> Katılım	0,586	0,000*
Bireysel Destek	<---> Tutarlılık	0,612	0,000*
Bireysel Destek	<---> Uyum Yeteneği	0,706	0,000*
Entelektüel Teşvik	<---> Misyon	0,729	0,000*
Entelektüel Teşvik	<---> Katılım	0,597	0,000*
Entelektüel Teşvik	<---> Tutarlılık	0,716	0,000*
Entelektüel Teşvik	<---> Uyum Yeteneği	0,678	0,000*
İdeaaleştirilmiş veya Karizmatik Etki	<---> Misyon	0,673	0,000*
İdeaaleştirilmiş veya Karizmatik Etki	<---> Katılım	0,459	0,000*
İdeaaleştirilmiş veya Karizmatik Etki	<---> Tutarlılık	0,580	0,000*
İdeaaleştirilmiş veya Karizmatik Etki	<---> Uyum Yeteneği	0,544	0,000*
İlham Verici	<---> Misyon	0,622	0,000*
İlham Verici	<---> Katılım	0,502	0,000*
İlham Verici	<---> Tutarlılık	0,587	0,000*
İlham Verici	<---> Uyum Yeteneği	0,647	0,000*

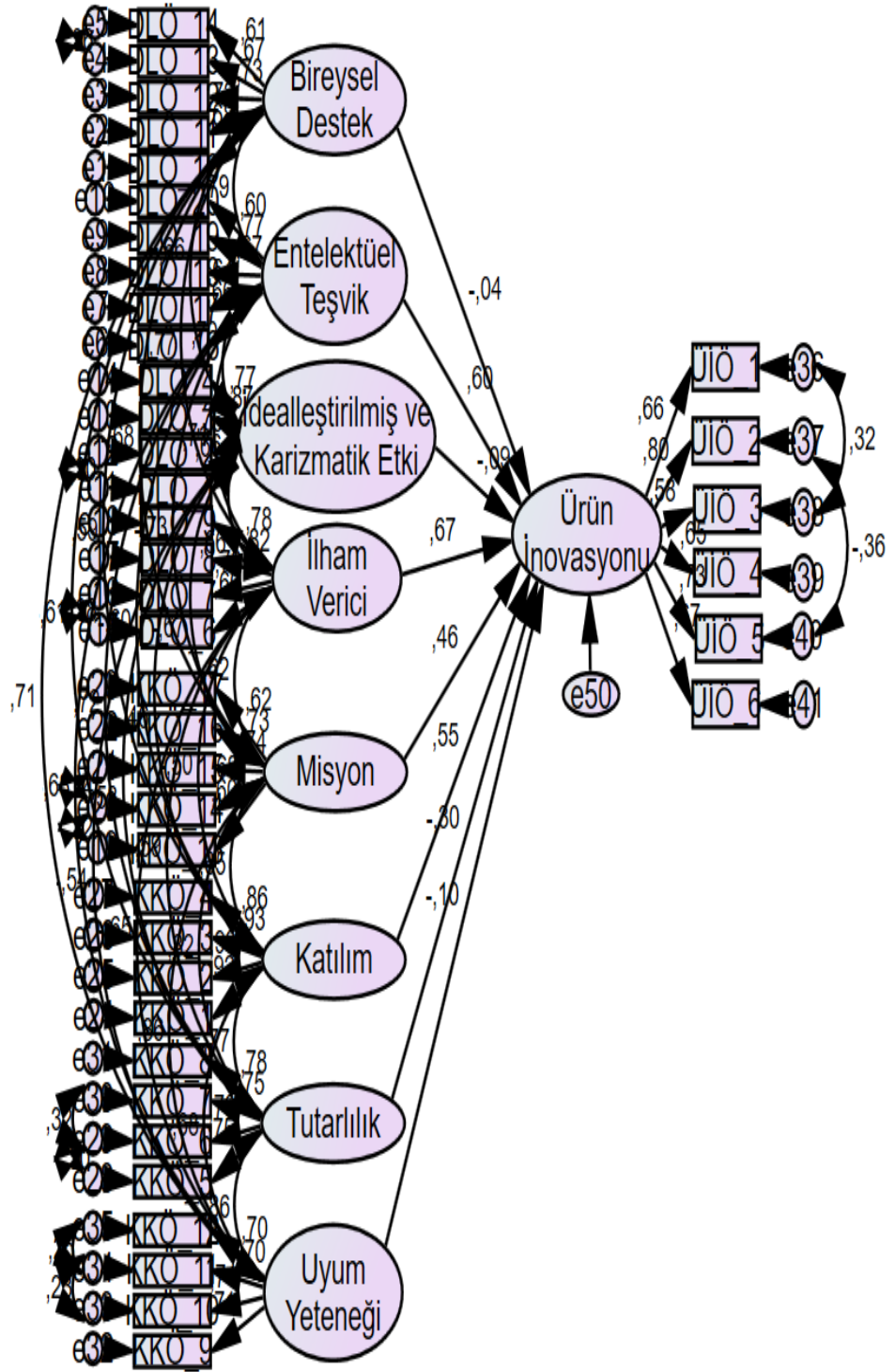
*:p<0,05

Regresyon ve korelasyon katsayıları incelendiğinde, tutarlılık, uyum yeteneği, ideaaleştirilmiş veya karizmatik etki ve bireysel desteğin ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$). Misyon, Katılım, İlham Verici ve Entelektüel Teşviğin ise ürün inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Misyon, Katılım, İlham Verici ve Entelektüel Teşvik arttığında ürün inovasyonunda artmaktadır. Bireysel destek ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Entelektüel teşvik ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

İdeaaleştirilmiş veya karizmatik etki ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. İlham verici ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 5. 6. Araştırma Modelinin Diyagramı



5.13. Faktörlerle Ölçekler Arasındaki İlişkiler

5.13.1. Kurum Kültürü ile Dönüşümcü Liderlik Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Kurum Kültürü
İlham Verici	R	0,588
	P	0,000*
	N	223
İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki	R	0,550
	P	0,000*
	N	223
Entelektüel Teşvik	R	0,645
	P	0,000*
	N	223
Bireysel Destek	R	0,619
	P	0,000*
	N	223

*:p<0,05

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda Kurum Kültürü ile Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici, İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki, Entelektüel Teşvik ve Bireysel Destek faktörleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır.

5.13.2. Dönüşümcü Liderlik ile Kurum Kültürü Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Dönüşümcü Liderlik
Uyum Yeteneği	R	0,613
	P	0,000*
	N	223
Tutarlılık	R	0,609
	P	0,000*
	N	223
Katılım	R	0,569
	P	0,000*
	N	223
Misyon	R	0,662
	P	0,000*
	N	223

*:p<0,05

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik ile Kurum Kültürünün Uyum Yeteneği, Tutarlılık, Katılım ve Misyon faktörleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır.

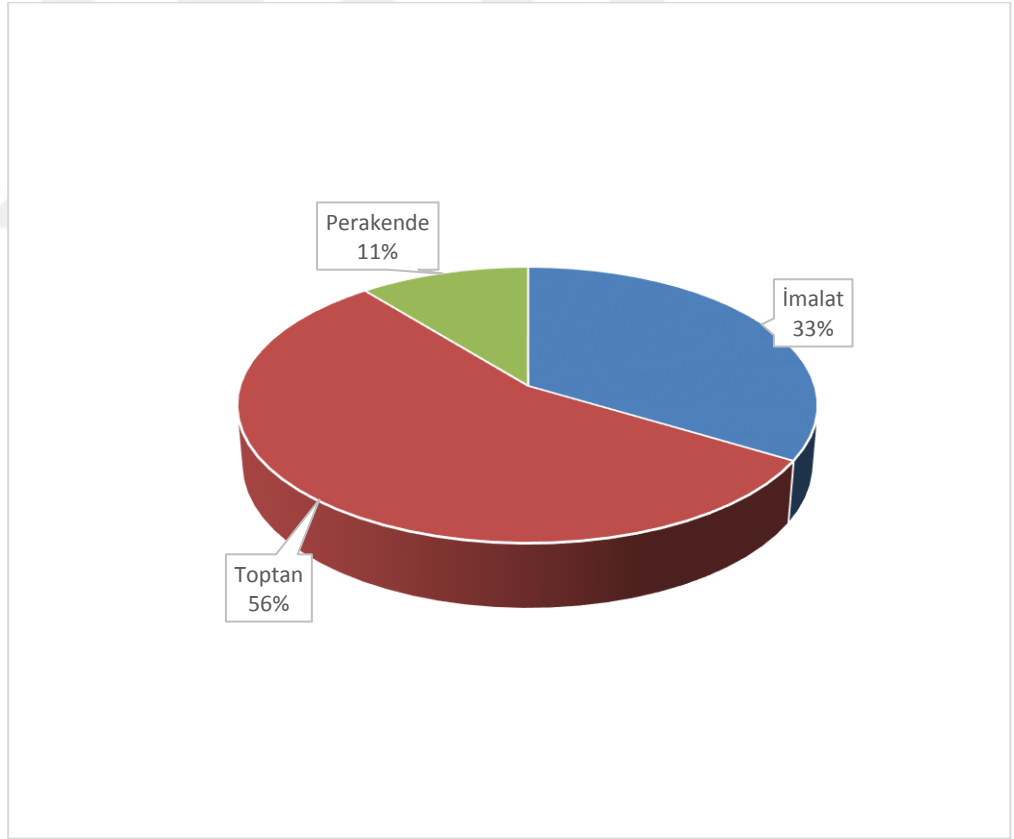
5.14. Tanımlayıcı Özellikler

5.14.1. Sektöre Göre Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
İmalat	75	33,6
Toptan	124	55,6
Perakende	24	10,8
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan firmaların %33,6'sı imalat, %55,6'sı toptan ve %10,8'i ise perakende sektöründedir.

Şekil.5.7. Sektöre Göre Dağılım



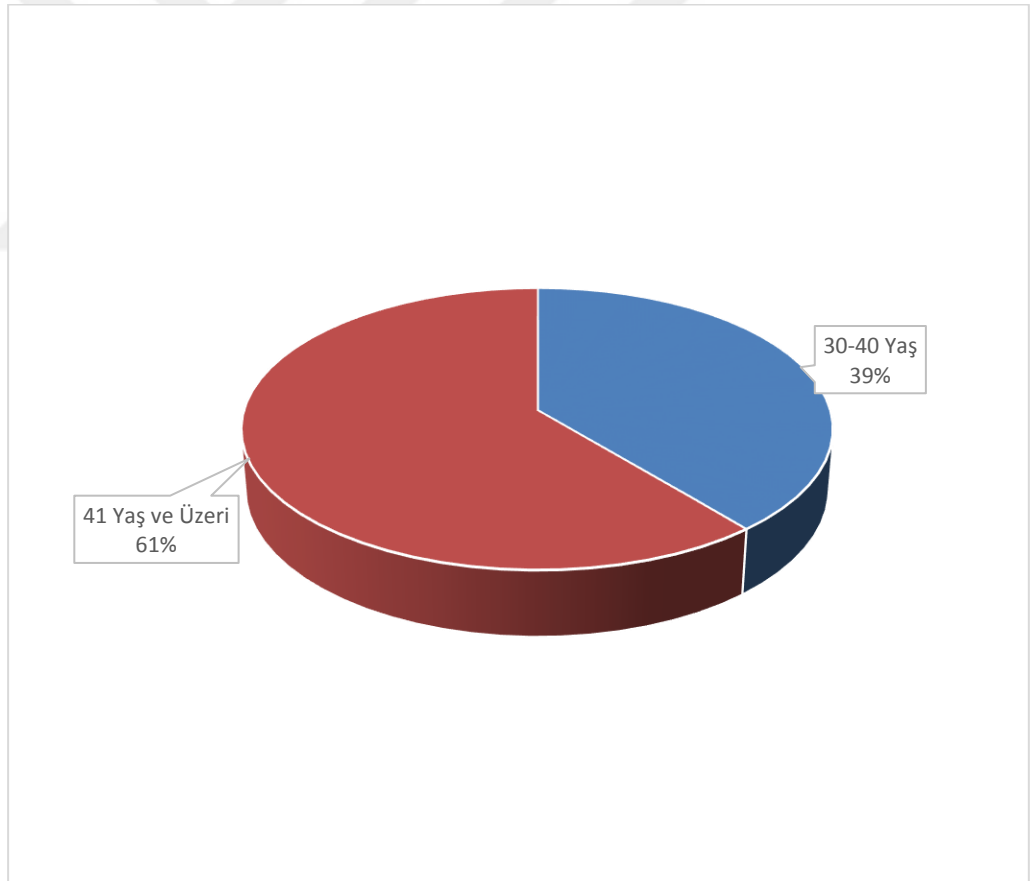
5.14.2. Yaşa Göre Dağılımlar

Tablo.5.15. Yaşa Göre Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
30-40 Yaş	87	39,0
41 Yaş ve Üzeri	136	61,0
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %39'u 30-40 yaş grubunda iken %61'i ise 41 ve üzeri yaş grubundadır.

Şekil.5.8. Yaşa Göre Dağılımlar



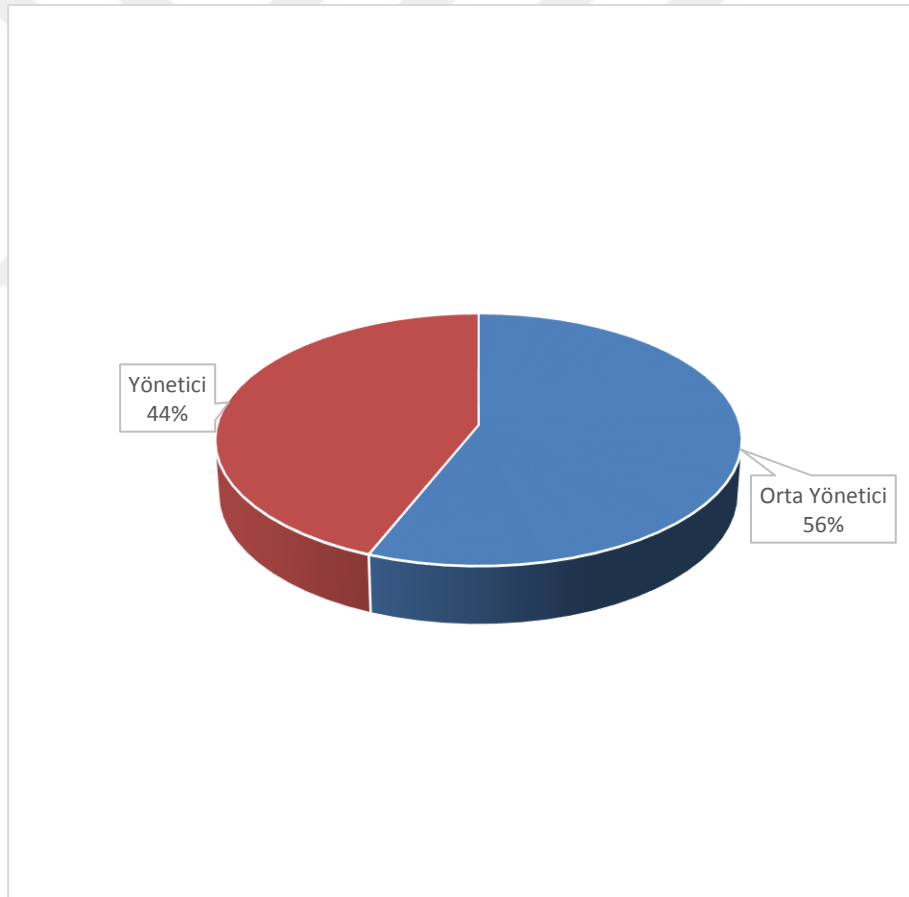
5.14.3. Pozisyona Göre Dağılımlar

Tablo.5.16. Pozisyona Göre Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
Orta Yönetici	125	56,1
Yönetici	98	43,9
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %56,1'i orta yönetici ve %43,9'u ise yöneticidir.

şekil.5.9. Pozisyona Göre Dağılımlar



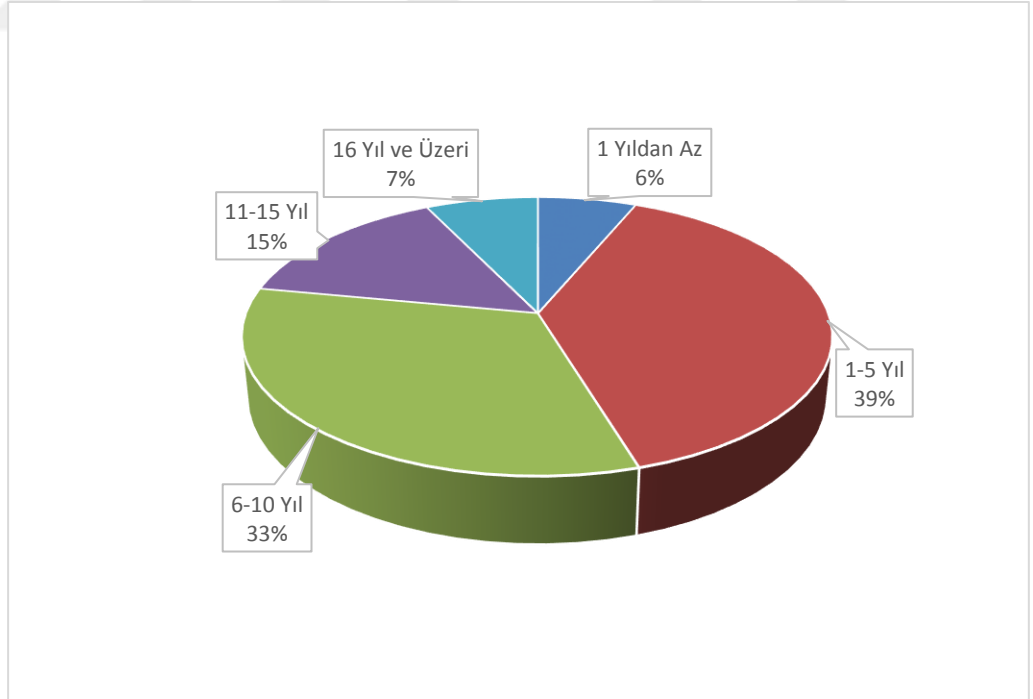
5.14.4. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar

Tablo 5.17. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
1 Yıldan Az	14	6,3
1-5 Yıl	87	39,0
6-10 Yıl	73	32,7
11-15 Yıl	33	14,8
16 Yıl ve Üzeri	16	7,2
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %6,3'ünün çalışma süresi 1 yıldan az iken %39'unun 1-5 yıl, %32,7'sinin 6-10 yıl, %14,8'inin 11-15 yıl ve %7,2'sinin ise 16 yıl ve üzeri yıldır.

Şekil 5.10. Çalışma Süresine Göre Dağılımlar



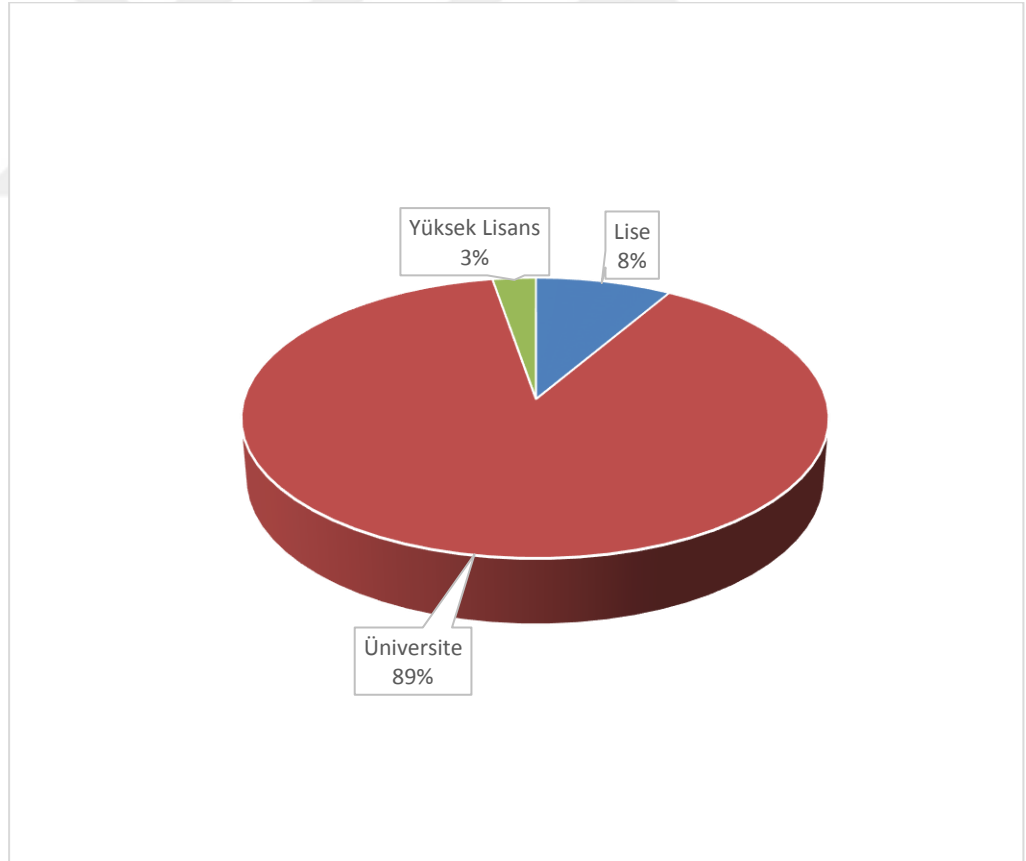
5.14.5. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar

Tablo 5.18. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar

	Sayı	Yüzde
Lise	19	8,5
Üniversite	198	88,8
Yüksek Lisans	6	2,7
Toplam	223	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin %8,5'i lise mezunu iken %88,8'i üniversite ve %2,7'si ise yüksek lisans mezunudur.

Şekil 5.11. Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar



5.15. Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılıklar

5.15.1. Sektöre Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	İmalat ve Perakende	99	2,18	0,594	0,529	0,597
	Toptan	124	2,14	0,629		
Kurum Kültürü	İmalat ve Perakende	99	3,66	0,697	-1,248	0,213
	Toptan	124	3,78	0,693		
Ürün İnovasyonu	İmalat ve Perakende	99	3,72	0,740	-1,223	0,222
	Toptan	124	3,84	0,719		
Uyum Yeteneği	İmalat ve Perakende	99	3,68	0,799	-0,708	0,479
	Toptan	124	3,76	0,807		
Tutarlılık	İmalat ve Perakende	99	3,76	0,806	-0,239	0,811
	Toptan	124	3,79	0,816		
Katılım	İmalat ve Perakende	99	3,50	0,913	-2,041	0,051
	Toptan	124	3,75	0,893		
Misyon	İmalat ve Perakende	99	3,72	0,723	-1,169	0,244
	Toptan	124	3,83	0,755		
İlham Verici	İmalat ve Perakende	99	2,14	0,747	-0,151	0,880
	Toptan	124	2,16	0,802		
İdeaalleştirilmiş veya Karizmatik Etki	İmalat ve Perakende	99	2,17	0,647	0,634	0,527
	Toptan	124	2,12	0,695		
Entelektüel Teşvik	İmalat ve Perakende	99	2,22	0,828	0,921	0,358
	Toptan	124	2,12	0,698		
Bireysel Destek	İmalat ve Perakende	99	2,20	0,667	0,402	0,688
	Toptan	124	2,16	0,763		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda imalat-perakende ve toptan sektörleri arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



5.15.2. Yaşa Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	30-40 Yaş	87	1,90	0,482	-0,178	0,859
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,91	0,658		
Kurum Kültürü	30-40 Yaş	87	1,89	0,478	-0,526	0,600
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,93	0,631		
Ürün İnovasyonu	30-40 Yaş	87	1,81	0,511	-0,596	0,552
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,86	0,723		
Uyum Yeteneği	30-40 Yaş	87	1,83	0,523	-1,164	0,246
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,93	0,666		
Tutarlılık	30-40 Yaş	87	1,88	0,531	-0,098	0,922
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,89	0,653		
Katılım	30-40 Yaş	87	1,95	0,597	-0,233	0,816
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,97	0,733		
Misyon	30-40 Yaş	87	1,91	0,514	-0,459	0,647
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,95	0,657		
İlham Verici	30-40 Yaş	87	1,91	0,539	-0,061	0,952
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,92	0,701		
İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki	30-40 Yaş	87	1,85	0,527	-0,526	0,599
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,90	0,698		
Entelektüel Teşvik	30-40 Yaş	87	1,93	0,576	0,070	0,944
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,93	0,685		
Bireysel Destek	30-40 Yaş	87	1,89	0,519	-0,147	0,883
	41 Yaş ve Üzeri	136	1,90	0,701		

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yaş grupları arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

5.15.3. Pozisyona Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Orta Yönetici	125	2,08	0,623	-2,156	0,032*
	Yönetici	98	2,26	0,587		
Kurum Kültürü	Orta Yönetici	125	3,82	0,677	2,189	0,030*
	Yönetici	98	3,61	0,706		
Ürün İnovasyonu	Orta Yönetici	125	3,82	0,701	0,645	0,520
	Yönetici	98	3,76	0,766		
Uyum Yeteneği	Orta Yönetici	125	3,78	0,763	1,262	0,208
	Yönetici	98	3,65	0,849		
Tutarlılık	Orta Yönetici	125	3,81	0,799	0,819	0,414
	Yönetici	98	3,72	0,825		
Katılım	Orta Yönetici	125	3,82	0,837	3,425	0,001*
	Yönetici	98	3,41	0,947		
Misyon	Orta Yönetici	125	3,86	0,729	1,800	0,073
	Yönetici	98	3,68	0,749		
İlham Verici	Orta Yönetici	125	2,07	0,746	-1,706	0,089
	Yönetici	98	2,25	0,807		
İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki	Orta Yönetici	125	2,06	0,726	-2,447	0,015*
	Yönetici	98	2,30	0,779		
Entelektüel Teşvik	Orta Yönetici	125	2,12	0,664	-0,423	0,673
	Yönetici	98	2,16	0,688		
Bireysel Destek	Orta Yönetici	125	2,07	0,728	-2,527	0,012*
	Yönetici	98	2,32	0,691		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda orta yönetici ve yöneticiler arasında ürün inovasyonu, uyum yeteneği, tutarlılık, misyon, ilham verici ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05). Orta yönetici ve yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, katılım, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve

bireysel destek bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve bireysel destek düzeyleri orta yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek iken kurum kültürü ve katılım düzeyleri ise anlamlı derecede daha düşüktür.



5.15.4. Çalışma Süresine Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 Yıl	101	2,13	0,580	1,643	0,196
	6-10 Yıl	73	2,24	0,641		
	10 Yıl Üzeri	49	2,04	0,614		
Kurum Kültürü	1-5 Yıl	101	3,66	0,679	1,777	0,172
	6-10 Yıl	73	3,73	0,690		
	10 Yıl Üzeri	49	3,90	0,735		
Ürün İnovasyonu	1-5 Yıl	101	3,82	0,708	0,877	0,417
	6-10 Yıl	73	3,72	0,785		
	10 Yıl Üzeri	49	3,89	0,650		
Uyum Yeteneği	1-5 Yıl	101	3,60	0,787	2,580	0,078
	6-10 Yıl	73	3,76	0,771		
	10 Yıl Üzeri	49	3,93	0,877		
Tutarlılık	1-5 Yıl	101	3,71	0,764	0,675	0,510
	6-10 Yıl	73	3,80	0,803		
	10 Yıl Üzeri	49	3,88	0,930		
Katılım	1-5 Yıl	101	3,58	0,943	1,771	0,173
	6-10 Yıl	73	3,59	0,889		
	10 Yıl Üzeri	49	3,88	0,844		
Misyon	1-5 Yıl	101	3,74	0,740	0,930	0,396
	6-10 Yıl	73	3,76	0,739		
	10 Yıl Üzeri	49	3,93	0,751		
İlham Verici	1-5 Yıl	101	2,09	0,751	2,417	0,092
	6-10 Yıl	73	2,28	0,783		
	10 Yıl Üzeri	49	1,99	0,796		
İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki	1-5 Yıl	101	2,13	0,737	1,026	0,360
	6-10 Yıl	73	2,25	0,800		
	10 Yıl Üzeri	49	2,06	0,711		
Entelektüel Teşvik	1-5 Yıl	101	2,13	0,655	0,540	0,583
	6-10 Yıl	73	2,19	0,707		
	10 Yıl Üzeri	49	2,06	0,646		
Bireysel Destek	1-5 Yıl	101	2,18	0,706	1,017	0,364
	6-10 Yıl	73	2,24	0,748		
	10 Yıl Üzeri	49	2,05	0,692		

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi grupları arasında dönüşmücü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



5.15.5. Eğitim Durumuna Göre Ölçek ve Alt Boyutların Farklılıkları

		Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Lise	19	2,14	0,821	1,825	0,069
	Üniversite ve Üzeri	204	1,88	0,567		
Kurum Kültürü	Lise	19	2,16	0,795	1,937	0,054
	Üniversite ve Üzeri	204	1,89	0,548		
Ürün İnovasyonu	Lise	19	2,02	0,960	0,864	0,398
	Üniversite ve Üzeri	204	1,82	0,612		
Uyum Yeteneği	Lise	19	2,16	0,813	1,986	0,048*
	Üniversite ve Üzeri	204	1,87	0,591		
Tutarlılık	Lise	19	2,11	0,751	1,669	0,096
	Üniversite ve Üzeri	204	1,86	0,591		
Katılım	Lise	19	2,29	0,958	2,235	0,026*
	Üniversite ve Üzeri	204	1,93	0,644		
Misyon	Lise	19	2,08	0,809	1,155	0,249
	Üniversite ve Üzeri	204	1,92	0,583		
İlham Verici	Lise	19	2,20	0,757	2,028	0,044*
	Üniversite ve Üzeri	204	1,89	0,626		
İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki	Lise	19	2,04	0,906	1,185	0,237
	Üniversite ve Üzeri	204	1,86	0,605		
Entelektüel Teşvik	Lise	19	2,23	0,957	2,156	0,032*
	Üniversite ve Üzeri	204	1,90	0,603		
Bireysel Destek	Lise	19	2,09	0,793	1,415	0,158
	Üniversite ve Üzeri	204	1,88	0,618		

*:p<0,05

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda lise mezunu ve üniversite/üniversite üzeri mezunları arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu, tutarlılık, misyon, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmamaktadır ($p>0,05$). Lise mezunları ve üniversite/üniversite mezunları arasında uyum yeteneği, katılım, ilham verici ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre lise mezunu kişilerin uyum yeteneği, katılım, ilham verici ve entelektüel teşvik düzeyleri üniversite ve üzeri mezunu mezunu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.



5.16. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın temel amacı kurum kültürünün ve dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde sağladığı etkiyi test etmektir. Ayrıca kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzının arasında ki ilişkiyi analiz etmektir. Modelde yer alan bağımsız değişkenlerinin alt faktörleri ne tür etkiye sahip olduğuna dair yeni kanıtlar elde edilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan bu bölümde, yapılan uygulamalı araştırmada elde edilen tüm bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın hipotezleri ve araştırma hedefi doğrultusunda, kurum kültürü ve dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu etkisi bulunan değişkenler sırasıyla ele alınmış ve yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürde yapılan ilgili çalışmalar paralelinde açıklanmıştır. Buna ilaveten yapılan analizlerde ortaya çıkan demografik değişkenlere ilişkin bulgular da ele alınmıştır. Son olarak, çalışmada sonuç ve değerlendirmeye yer verilmiş ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

Çalışma öncelikli olarak, ilk amaç olan seçilen üretim işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticilerinde dönüşümcü liderlik tarzının bulunmasını incelemektedir. Dönüştürücü liderlik tarzına sahip olan yöneticilerin işletmedeki izleyicilerini işlerinde yüksek performans göstermeleri için desteklediklerini ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmak için izleyicilerinin kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olduğu anlamına gelmektedir. Bu yöneticilerin ilham verici motivasyonla ilişkili davranışları genel olarak işletmenin geleceğine ait olan vizyonunu paylaşmakta istekli olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, İstanbul İlinde, Merter bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 500 üretici firma bazında yapılmıştır. Bu amaçla, İstanbul Ticaret Oda'sının kayıtlarına göre tekstil sektöründe faaliyet gösteren en büyük ilk 500 firma seçilmiştir.

Bu tür liderler tarafından yönetilen işletmeler işletmenin misyonunda gerekli olan değişimleri gerçekleştirmede hazırdırlar. Böylece işletmenin etkinliği artar ve iyi bir performansa sahip olurlar. Çalışmadaki üst ve orta düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı sergilemesi işletmelerin etkin olabilmelerinin bir göstergesidir.

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan üst ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda araştırma da kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

- **Kurum Kültürü:** Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olan 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği, Türkçe'ye Yahyagil (2004a) tarafından çevrilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmıştır. Araştırmada Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği'ni ele alarak Türkçe'ye uyarlayan ve 36 ifadeye indirgeyen Yahyagil (2004a)'in yerli literatüre kazandırdığı Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Türkiye'de Neziha Tüfekçi (2012) yılında doktora tezinde aynı ölçek kullanılmıştır.
- **Dönüşümcü Liderlik Tarzı:** Literatürde yer alan çok sayıda çalışmanın söz konusu ölçeği kullandığı ve ölçekteki madde ve boyutların yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu, ölçeğin bu boyutların içeriğini yakaladığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmamızda, Bass'ın (1985) Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği)'nin alt liderlik türlerinden olan dönüşümcü liderlik tarzları ele alınmış olduğu için, kısaltılmış formu Türkiye'de Çeri Booms (2009) tarafından da kullanılmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Sonuç olarak bu çalışmada dönüşümcü liderlik 20 madde ile ölçülmüştür. Çeri Booms'un (2009) çalışmasından elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik Cronbach alfa güvenilirlik değeri ise 0.93 olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de Murat ŞENGÖZ (2015) yılında doktora tezinde aynı ölçek kullanılmıştır.

- **Ürün İnovasyonu:** Buradaki ölçek ilk olarak Gassmann ve Enkel'in (2004) "Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes" adlı çalışmasında kullanılmıştır. Ardından, Laursen ve Salter'ın (2006) "Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms", CIS (The Community Innovation Survey) 2008 The Harmonised Survey Questionnaire, Lazzarotti ve Manzini'nin (2009), "Different Modes of Open Innovation: A Theoretical Framework and Empirical Study", Lazzarotti, Manzini, ve Pellegrini'nin (2011a), "Firm-Specific Factors and the Openness Degree: A Survey of Italian Firms", Podmetina ve Smirnova'nın (2013) "R&D Cooperation with External Partners and Implementing Open Innovation" makalelerinde; en son olarak da Pellegrini, Lazzarotti, Manzini'nin (2014) "Open Innovation in the Food and Drink Industry" adlı makalesinde kullanılan ürün inovasyonu yaklaşımlarının ölçülmesinde en sık kullanılan ölçektir. 2015 yılında Güven Pado tarafından doktora tezinde aslına uygun olarak çevrilmiş ve kullanılmıştır.

Çalışmamızın hipotezlerine bakınca şöyle sonuçlar elde edilmiştir:

Hipotez 1: Kurum kültürünün ürün inovasyon üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültürünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 1 A: Kurum kültüründeki katılım faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki katılım faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hiptez 1 B: Kurum kltnndeki tutarlılık faktörünün ürün inovasyon üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki tutarlılık faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 1 C: Kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 1 D: Kurum kültüründeki misyon faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki misyon faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2 A: Dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 2 B: Dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2 C: Dönüşümcü liderlik tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır.

Hiptez 2 D: Dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörünün ürün inovasyonu üzerinde etkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörünün ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunmamaktadır.

Hipotez 3: Kurum kültürünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültürü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 A: Kurum kültüründeki katılım faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki katılım faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 B: Kurum kültüründeki tutarlılık faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki tutarlılık faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3C: Kurum kültüründeki uyum yeteneğinin fakötürün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki uyum yeteneği faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3 D: Kurum kültüründeki misyon faktörünün dönüşümcü liderlik tarzı ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda kurum kültüründeki misyon yeteneği faktörü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 : Dönüşümcü Liderlik Tarzının kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ile kurum kültürü tarzı arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 A: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki idealleştirilmiş veya karizmatik etki faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 B: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki İlham verici faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki ilham verici faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 4 C: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki entellektüel teşvik faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki entelektüel teşvik faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Hiptez 4 D: Dönüşümcü Liderlik Tarzındaki bireysel destek faktörünün kurum kültürü ile ilişkisi vardır.

Uygulanan analiz sonucunda dönüşümcü liderlik tarzındaki bireysel destek faktörü ile kurum kültürü arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada iki bağımsız değişken olan kurum külürü ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca bu iki bağımsız değişkenlerin alt faktörlerin arasındaki de pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan modelde yer alan iki bağımsız değişken (Kurum kültürü ve dönüşümcü liderlik) bağımlı değişken (Ürün İnovasyonu) ile pozitif etkiye sahiptir. Fakat bağımsız değişkenlerin alt faktörlerin bazıları bağımlı faktörü olan ürün inovasyonu üzerinde bir etkiye sahip olmadığını saptanmamıştır. Araştırmada işletmelerin çoğunun ürün inovasyonuna odaklanmış oldukları görülmektedir.

“Kurum Kültürü”, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Ürün İnovasyonu” maddeleri üzerinde açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve oluşan faktör yapıları incelenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi uygulanırken “Temel Bileşenler Analizi” yöntemi ve “Varimax” döndürmesinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan yapıları “Doğrulayıcı Faktör Analizi” uygulanmış ve uyum katsayıları incelenmiştir. Uyum katsayılarının yeterli olduğu görülmüş ve yapı geçerlilikleri sağlanmıştır. Daha sonra Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları ile yapıları yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Kategorik değişkenler için sıklık dağılımları (sayı, yüzde), sürekli değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir. İki bağımsız grup arasındaki farklılığı incelerken bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla bağımsız gruptaki farklılıkları incelerken ise tek

yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. İki bağımsız sürekli değişken arasındaki ilişki ise Pearson Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

Kurum Kültürü ile ilgili, Uygulanan faktör analizi sonucunda 17 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 4 faktöre ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,400'ün üstünde olduğu görülmüştür. Katılım faktörü toplam yapının %21,613'ünü açıklamakta iken Misyon %18,293'ünü, Uyum Yeteneği %15,845'ini ve Tutarlılık faktörü ise %15,386'sını açıklamaktadır. Tüm faktörler toplam yapının %71,136'sını açıklamaktadır. Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,902 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 1991,489, sd:153, $p<0,05$).

Dönüşümcü Liderlik ile ilgili, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,902 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 1991,489, sd:153, $p<0,05$).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 20 maddelik yapıda 15. ve 5. Sorular birden fazla faktöre güçlü şekilde yüklendiği için yapıdan çıkarılmış ve kalan 18 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 4 faktöre ayrıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0,500'ün üstünde olduğu görülmüştür. Bireysel destek faktörü toplam yapının %17,528'ini açıklamakta iken İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki %16,225'ini, Entelleküel Teşvik %16,135'ini ve İlham Verici faktörü ise %13,559'unu açıklamaktadır. Tüm faktörler toplam yapının %63,447'sini açıklamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır.

Ürün İnovasyonu ile ilgili, Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,840 olduğu örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunduğu ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X^2 : 470,162, sd:15, $p<0,05$).

Uygulanan faktör analizi sonucunda 6 maddeden oluşan “Ürün İnovasyonu” kapsam geçerliliği sonucunda tek faktörde toplandığı ve faktör yüklerinin 0,600’ün üstünde olduğu görülmüştür. Bu tek faktöre ait açıklama oranı %55,677 ve faktör yükü ise 3,341’dir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modifikasyon indeks değerleri incelenerek kavramsal olarak ilişkili olabilecek maddeler ilişkilendirilmiştir. Nihai durumda uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmış, ölçeğin geçerliliği sağlanmıştır.

Değişkenlerin güvenilirlikleriyle ilgili, uygulanan Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi sonucunda oluşan yapıların yüksek derecede güvenilir oldukları görülmüştür. Araştırma modeli için uyum iyiliği değerleri incelendiğinde oluşturulan model doğrulanmıştır.

Regresyon ve korelasyon katsayıları incelendiğinde, kurum kültürü ve dönüşümcü liderliğin ürün inovasyonu üzerinde pozitif etkisi vardır ($p<0,05$). Buna göre Dönüşümcü liderlik ve kurum kültürü arttığında ürün inovasyonunda artmaktadır. Dönüşümcü liderliğin ürün inovasyonu üzerindeki etkisi kurum kültürünün etkisine göre daha büyüktür. Dönüşümcü liderlik ile kurum kültürü arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Regresyon ve korelasyon katsayıları incelendiğinde, tutarlılık, uyum yeteneği, idealeştirilmiş veya karizmatik etki ve bireysel desteğin ürün inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$). Misyon, Katılım, İlham Verici ve Entelektüel Teşviğin ise ürün inovasyonu üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Misyon, Katılım, İlham Verici ve Entelektüel Teşvik arttığında ürün inovasyonunda artmaktadır. Bireysel destek ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Entelektüel teşvik ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum

yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. İdealleştirilmiş veya karizmatik etki ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. İlham verici ile misyon katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda Kurum Kültürü ile Dönüşümcü Liderliğin İlham Verici, İdealleştirilmiş veya Karizmatik Etki, Entelektüel Teşvik ve Bireysel Destek faktörleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda Dönüşümcü Liderlik ile Kurum Kültürünün Uyum Yeteneği, Tutarlılık, Katılım ve Misyon faktörleri arasında pozitif doğrusal ilişki bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların %33,6'sı imalat, %55,6'sı toptan ve %10,8'i ise perakende sektöründedir. Araştırmaya katılan kişilerin %39'u 30-40 yaş grubunda iken %61'i ise 41 ve üzeri yaş grubundadır. Araştırmaya katılan kişilerin %56,1'i orta yönetici ve %43,9'u ise yöneticidir. Araştırmaya katılan kişilerin %6,3'ünün çalışma süresi 1 yıldan az iken %39'unun 1-5 yıl, %32,7'sinin 6-10 yıl, %14,8'inin 11-15 yıl ve %7,2'sinin ise 16 yıl ve üzeri yıldır. Araştırmaya katılan kişilerin %8,5'i lise mezunu iken %88,8'i üniversite ve %2,7'si ise yüksek lisans mezunudur.

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda imalat-perakende ve toptan sektörleri arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda yaş grupları arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda orta yönetici ve yöneticiler arasında ürün inovasyonu, uyum yeteneği, tutarlılık, misyon, ilham verici ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmamaktadır ($p>0,05$). Orta yönetici ve yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, katılım, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve bireysel destek bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve bireysel destek düzeyleri orta yöneticilerden anlamlı derecede daha yüksek iken kurum kültürü ve katılım düzeyleri ise anlamlı derecede daha düşüktür.

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda çalışma süresi grupları arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu ölçekleri ve alt boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda lise mezunu ve üniversite/üniversite üzeri mezunları arasında dönüşümcü liderlik, kurum kültürü, ürün inovasyonu, tutarlılık, misyon, idealleştirilmiş veya karizmatik etki ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Lise mezunları ve üniversite/üniversite mezunları arasında uyum yeteneği, katılım, ilham verici ve entelektüel teşvik bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre lise mezunu kişilerin uyum yeteneği, katılım, ilham verici ve entelektüel teşvik düzeyleri üniversite ve üzeri mezunu mezunu kişilerden anlamlı derecede daha yüksektir.

5.17. Öneriler

Günümüz rekabet koşullarında üstün başarı için işletme yöneticilerinin klasik yönetim uygulamalarından sıyrılarak modern liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. İş hayatında hızla gerçekleşen değişimler, üst yönetim başta olmak üzere işletme yöneticilerinin liderliğinde ve desteğinde, işletme çalışanlarının tümünün katılımı ile işletme faaliyetlerini yenilikçi bir kültür temelinde gerçekleştirerek farklılık oluşturmaları beklenmektedir.

Tekstil sektöründe de her geçen gün şiddetlenen rekabet koşullarında başarı elde etmek ve işletmeyi başarı temelleri üzerinde ayakta tutabilmek, yenilikçiliği benimsemiş bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır.

İşletme çalışanları ile birlikte belirlenecek işletme vizyonunu başarma yolunda modern yönetim tekniklerini uygulayarak işletme faaliyetlerini sürdürmek, katılımcı bir yönetim anlayışı ile çalışanların işletme faaliyet süreçlerine ve karar alma aşamalarına katılmalarına imkan sunmak, insan kaynağının eğitimi ve gelişimine önem vermek, çalışanlara güvenerek onlara yetki ve sorumluluk bırakarak gelişmelerine imkan vermek ve sunacakları yenilik fikirlerine açık olmak işletme genelinde uygulanabilecek yenilik türlerindedir. Böyle bir yapı, yenilikçi kurum kültürünü de sağlam temeller üzerinde tutmaya katkı sağlayacaktır.

Üst ve orta yönetim, dönüşümcü liderliği ve desteği ile işletmenin farklı birimlerinden ve kademelerinden oluşturulacak bir yenilik ekibi ise yenilikçi fikirler üretmesi, ya da sunulan yenilikçi fikirleri değerlendirerek hayata geçirmesi açısından yenilik sürecinin başarısında büyük etkiler oluşturacaktır.

İşletmeler için oldukça önemli, modern bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik alanında gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler araştırmaya dahil olan tekstil işletmelerinde inovasyon uygulandığını ve yenilikçi kurum yapısının var olduğunu göstermektedir. Böyle bir sonucun varlığını görmek sektörel açıdan değerlendirildiğinde oldukça sevindiricidir.

İnovasyon faaliyetleri sonucunda müşteri memnuniyetini sağlamak, maliyetlerden tasarruf etmek, daha fazla kar elde etmek, rekabet avantajı sağlamak ve teknolojiyi takip etmek amaçlanırken, bu faaliyetlere maliyet, personelin niteliği, müşterilerin talebi, iletişim sistemi, idari engeller, kurum kültürü, kurum yapısı ve bürokrasinin engel oluşturduğu ve yenilik kararlarının oluşmasında tekstil işletmesi sahibi ve yönetim kurulu başta olmak üzere yöneticiler, genel müdür, müşteriler, danışmanlar, bilişim teknolojileri, basın yayın organlarının etkili olduğu ve en düşük etkiyi işletmenin insan kaynağının sağladığı tespit edilmiştir.

Piyasada ki teknolojik gelişmelerin müşteri davranışını da değiştirdiğinden söz edilmişti. Bu durum, hem yöneticileri hem de işletmelerin sadece kendi buldukları sektörlerdeki değişimi takip etmelerinin artık yeterli olmadığını ve farklı sektörel teknolojik gelişmelerin işletmeler için yeni pazar ve rekabet üstünlüğünde etkin olacağını göstermektedir. Aynı zamanda müşteri beklentileri de yeni teknolojik fonksiyonlara ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda işletmeler için müşteri, yeni boyutlar kazanılması yani yeni bilgilerin edinilmesinde, problemin çözümünde, yeni pazarların oluşumunda kendisini işletme için önemi her geçen gün artan bir paydaş konumuna getirmektedir.

Pazarı yönlendiren en önemli parametrenin müşteri olduğu kanısının her geçen gün daha fazla önem kazanmıştır. İşletmedeki süreçlerin bu boyutta ele alınması gerektiği yönünde görüşler bildirilmektedir. İşletmelerin, çevrelerindeki belirsizlik ve kaos ortamında müşterileri ile daha etkin bir iletişim içinde olmaları onları pazardaki birçok konudaki belirsizlik risklerini en aza indirmesine imkân verecektir. Kurumlar yapılarında oluşturacakları geri bildirim ve öneri sistemleri ile müşteri beklenti ve taleplerini daha verimli bir şekilde takip edebilecektir.

Ürün inovasyonu ile ilgili müşterilerden gelecek fikir ve önerileri etkin bir şekilde değerlendirecek bir süreç ile kendisi için önem taşıyan çözüm önerisi bilgilerini kolay, hızlı ve çok düşük bir ücret ile temin etmiş olacaktır. Bilhassa son yıllardaki iletişim teknolojisindeki baş döndürücü hızdaki gelişim süreçlerini yakından takip ederek bu yenilikleri kendi süreçlerine entegre

ederek müşteriler ile kolay iletişim platformları oluşturmalıdır. Türkiye'deki gerek tekstil gerekse diğer sektörlerin süreçleri içinde müşteri entegrasyonuna imkân vermesi, işletme için pazardaki müşteriyi daha doğru anlama imkânı verecek ve pazardaki rekabet için işletmenin lehine bir sonucun oluşmasına katkısı olacaktır.

Kurumlar yeni ürün tasarımları ile kendi iç yapılarındaki üretim ve pazarlama süreçlerinin gelişmelerini bu yenilikleri dikkate alarak güncellerken, bu durum işletmeye aynı zamanda yeni ürününü pazara sunarak varlıklarının devamlılığını sağlar. Yeni ürün tasarımı, kurumların pazardaki rekabete karşı koyduğu en önemli enstrümanlarından biri olmasına karşın başarılı yönetilmediği durumlarda ise kendileri için büyük bir risk oluşturabilmektedir. Bu risk sadece kaynak tüketimi endeksli değil, aynı zamanda pazar payı, imaj, müşteri sadakati gibi işletme için önemli olan birçok faktör üzerinde de etkilidir.

Kurumların sadece kendi buldukları pazara veya rakiplerine odaklanarak yeni ürün tasarımı yapmaları yönündeki dar ve klasik bakışı ortadan kaldırarak kendi bulunduğu pazar haricindeki müşteri davranışlarını da analiz ederek heterojen bir yapı kazanan müşterilerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarını da mümkün olan maksimum boyutta dikkate almalarını zorunlu kılmaktadır. Örneği smart telefonlardaki video-fotoğraf fonksiyonunda geliştirilen her yeni özellik.

İşletme, yeni ürün inovasyonunda pazardaki aynı ürün gamı içindeki ürünler ile rekabet ederken kendisine üstünlük sağlayacak olan ürünlerdeki yatay ve dikey farklılaştırmayı net olarak belirlemelidir. Farklı iletişim portları ile yeni ürün tasarıma müşterileri dâhil ederek yeni ürün inovasyonunda müşteri beklentisini daha doğru kazanabilir. Yeni ürün inovasyonunda işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak özgün kabiliyetlerini fikrî mülkiyet hakkı ile koruma altına alarak pazarda kopya/taklit edilme riskini en aza indirmelidir.

Yeni ürün inovasyonunda pazara zamanında girebilmek için ürün tasarım sürecindeki zamansal parametreleri ve süreçlerin kontrolü açısından

işletme içinde bir ürün tasarım modeli/metodolojisi ile süreçler daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilebilir. Eğer kurumun bu konuda yetkin bir özelliği yok ise mutlaka danışmanlık desteği alarak çalışanlarına bu konuda gerekli yetkinliğin kazandırılmasını gerçekleştirmelidir. Kurumlar rakiplerinin ve kendilerine yakın sektörlerdeki yeni ürün tasarımlarını takip ederek yapısı içinde benchmarking yaklaşımı ile rakiplerinden farkındalık oluşturacak yeni ürün tasarımları ile hem pazar payını artırmak, hem de ikame ürün tehditini en aza indirmiş olacaktır. Kurumlar yeni ürün inovasyonunda ulusal, uluslararası ve sektörel norm ve standartlar kullanarak ürünlerinde yüksek kalite standartlarını yakalamalıdır.

Yeni ürün inovasyonunda kurumların daha başarılı olmaları için uygulanan yöntemlerin geliştirilerek daha verimli bir yapıya kazandırılması yönündeki gelişmekte olan akademik çalışmaların ülkemizde de paralel olarak uygulanması özellikle müşteri beklentilerinin dikkate alınması ve yeni ürün tasarım süreci içinde etkin rol alması açısından önemlidir.

Gelişmiş ülkelerde 2003'ten sonra ürün inovasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram üzerine yapılan önemli akademik çalışmaların ardından sektörel uygulamalar ile yaklaşımdan pratik uygulama süreci içinde inovasyon yeni ve geniş bir boyut kazanmıştır. Ürün inovasyon ile birlikte kurumlar ihtiyaç duydukları bilgiyi kendi kurumları dışındaki daha geniş, büyük ve zengin kaynakları kullanarak edinmeye başlamışlardır. Kurumlar kendi ihtiyaçları olan bu bilgileri kendi kaynakları dışındaki müşteri, tedarikçi, tüketici, üniversite ve araştırma merkezleri, mühendislik/danışmanlık firmaları, rakipler, farklı sektörlerdeki işletmelerden temin etmenin yoluna giderek daha az bir kaynak ihtiyacı ile daha hızlı sahip olma amacı ile ürün inovasyon yaklaşımına yönelmişlerdir.

Türkiye'de tekstil sektöründeki işletme sayısı devamlı bir artış göstermektedir. Tekstil sektöründeki katılımcılar üretim ve pazarlama/satış gibi farklı işletme yapılanmalarında olabilmektedir. 2000 yılı öncesi ve sonrası Türkiye'deki tekstil sektörüne yeni oyuncuların katılması ile pazarda bir daralmanın olması pazardaki sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü her geçen gün

daha da zorlaştırmıştır. Türkiye'deki tekstil sektöründeki yaşanan bu rekabete karşı işletmeler farklı stratejiler geliştirerek kendilerini korumalıdır.

Yönetici ve çalışanlara yönetim, liderlik, iletişim ve kültür gibi konularda gerek hizmet içi eğitim kursları gerekse özel kurslarla kendilerini geliştirecek imkânlar sağlanmalıdır. Yöneticilerin kendi yönetim yaklaşımlarının, astları tarafından nasıl algılandığını ve astların beklentilerinin ne olduğunu ortaya çıkaracak dönüşümcü liderlik ve kurumsal kültür ile ilgili araştırmalar düzenli olarak yapılabilir. Bu bağlamda farklı liderlik stillerinin kurumsal kültüre etkileri üzerinde araştırmalar yapılabilir.

Yöneticilerin kendilerinde tanımladıkları liderlik davranışlarını astlarına da hissettirmeleri gerekmektedir. Zira yöneticilerin kendilerini devamlı olumlu görmeleri kendi gelişimlerini ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanları motive edip kurumsal bağlılıklarını arttıracak en önemli faktörlerden birisi de etkin bir iletişim yapısıdır. Özellikle liderlerin kişilerarası iletişimi yüksek düzeyde sağlaması, çalışanların sorunlarını dinlemesi, bütünleşmeyi sağlayıcı sosyal aktiviteler düzenlemesi çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun için dönüşümcü liderler kurumlarında çalışanların fikirlerini açıkça söyleyebileceği kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebilecekleri, etkin bir iletişim ortamı oluşturmalıdır.

Güçlü bir kurum kültürü oluşturulması için dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen yöneticilere aşağıdaki konular önerilebilir;

- Paylaşılan bir kurum kimliğinin geliştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi,
- Değişim takip edilmeli bu konularda personel güçlendirilmelidir,
- Karar alma süreçlerinde çalışanların fikri sorulmalı ve kurum yararına olan mantıklı kararlar alınmalıdır,
- Çalışanların değerleri ile kurum kültürü değerlerinin uyumlaştırılması sağlanmalıdır,

- Alt kademede çalışan yönetici ve personel arasındaki ayrımlar ortadan kaldırılmalıdır,
- Personel ile yönetici arasında çift yönlü iletişim sağlanmalıdır,
- Kurum içerisinde sosyal aktiviteler düzenlenmeli ve buna özen gösterilmelidir,
- Çalışanların eğitimine önem verilmeli ve katkı sağlanmalıdır,
- Kurumsal yenilikçilik kültürünün oluşumuna odaklı kültür değişimine yönelik olarak üst yönetimin kararlılık göstermesi,
- Yenilikçiliği tetikleyecek yenilikçilik kültürü dinamiklerinin kurumsal anlamda belirlenmesi ve bu amaca yönelik olarak stratejiler belirlenmesi, misyon ve vizyon bildirgeleri ve hedeflerin ortaya konması,
- İnovasyona açık liderlik anlayışının hakim olması, risk almaya istekliliği sağlayabilen, mücadele gücü yüksek birey ve ekipler oluşturabilen liderlik davranışı,
- Mümkün olduğunca inovasyona açık, fikir üretebilen insan kaynağı istihdam edilmesi,
- İnovasyon için en önemli dinamik olan öğrenme kapasitesinin artırılması amacıyla yönelik olarak öğrenmenin tüm kurum çapında yaygınlaştırılmış devamlı bir faaliyet haline gelmesi,
- Yenilikçi bireylerin performansını izleyebilecek ve değerlendirebilecek net ödül mekanizmalarının oluşturulması,
- İnovasyon için çok önemli olan demokratik iletişim kanallarının inşa edilmesi ve geniş katılımlı karar verme sistemlerinin oluşturulması,
- İnovasyon çabalarında başarılı olmayanlara karşı hoşgörülü olabilen bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Ekip ruhunu oluşturup ve çalışmalarından ortaya çıkan sinerjiden faydalanılması ve
- Pazar ve müşteri ihtiyaçlarının çok iyi izlenerek müşteri ve kurum için değer oluşturacak faaliyetlere odaklanmak olarak sıralanabilir.

Kaynakça

Afuah, A. (2003). **Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits**, Oxford University Press, New York.

Akdemir, A. (2014). **İşletmecilik**, 1. Baskı, Kocaeli, Umuttepe Yayınları.

Akdemir, A. (2008). **Vizyon Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayın ve Dağıtım.

Akçakaya, M. (2010). **21. Yüzyılda Liderlik Anlayışı**, 1. Baskı, İstanbul, Adalet Yayınevi.

Artan, İ. (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)'ın içinde**, Edi: Suna Tevrüz, inci Artan ve Tülay Bozkurt, İstanbul: Beta Basım Yayın A.S.,

Ateş, R. (2007). **İnovasyon Hayat Kurtarır**, İstanbul, Doğan Kitap.

Avolio, B. J. , Bass, B. M. (2004), **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Barutçugil, İ. (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). **Teknolojik Yenilik, Araştırma Geliştirme Yönetimi**, Bursa, Bursa Üniversitesi Basımevi.

Bass, B. M. (1985), **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press. 1985,

Bass, B. M. , Avolio, B. J. (2004), **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set** (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden. 2004.

Burns, J.M.G. (1998), **Transactional and transforming leadership, In Leading organizations, perspectives for a new era** (edit: Hickman G. R.), California: Sage Publications.

Brown, Andrew D. (1998), **Organizational Culture**, Second Edition, Great Britain: Prentice Hall, London.

Chesbrough, H. (2003). **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Boston, Harvard Business School Press.

Cox, D. , Hoover, J. (2003). **Kızışan Ortamda Liderlik**, Tuna, M. (çev.), Birinci Baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Crawford, M. , Benedetto, A.D. (2000). **New Product Management**, Boston, Mc Graw Hill.

Çetin, C. (2008). **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul Tivaret Odası, Yayın No: 2008-15,

Deal, T. ve Kennedy, Allan. (1988). **Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life**, Penguin Books, London.

Drucker, P. (2001). **Innovation and Entrepreneurship**, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Drucker, P.F. (2006). **The Practice of Management**, Published October 3rd, HarperBusiness.

Durna, U. (2002). **Yenilik Yönetimi**, 1. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları.

Ekici, K.M. (2006), **Vizyoner Liderlik**, 1.Basım, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.

Eren, E. (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.

Genç, N. (2000), **Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik**. İstanbul, Timaş Yayınları.

Heim, P. , Chapman, E.N. (1997), **Liderliği Öğrenmek**, Savaşer, T. (çev.), İstanbul, Rota Yayınları.

Hersey, P. , Blanchard, K.H. (1988), **Management of Organizational Behaviour**, 5th Edi, USA: Prentice-Hall International.

House, R. J., & Baetz, M. L. (1979), **Leadership: Some empirical generalizations and new research directions**. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press.

Hughes, R.L. , Ginnett, R.C. , Curphy, G.J. (2002), **Leadership**, Newyork: McGraw- Hill Companies Inc.

Kırım, A. (2006). **Deneyim İnovasyonu**, Aralık, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Kırımlı, A. (2006). **Karlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon**, İstanbul, Sistem Yayıncılık.

King, N. , Anderson, N. (2002). **Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations**, 2nd edition, Thomson, London.

Koçel, T. (2011), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları,

Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992), **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, New York.

Luecke, R. (2008). **Managing Creativity and Innovation, İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık**, Turan Parlak, (Çev.), Harward Business School Press, İstanbul, İş Bankası Yayınları.

Luthans, F. (1992), **Organizational Behavior**, Singapore, McGraw-Hill Company.

Marcus, A.W. (1978). **The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in The Automobile Industry**, Baltimore, John Hopkins University Press.

Mullins, L.J. (1999), **Management And Organisational Behavior**, The Dryden Pers, New York.

G. Northouse, **Leadership theory and practice**. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhi: Sage Publications. 2007,

Özkalp E. , Kırıl Ç. (2011), **Örgütsel Davranış**, 5. Basım, İstanbul, Etkin Yayın.

Rice, M. , Veryzer, R. (2000). **Radical Innovation**, Boston, Harward Business School Press.

Robbins, S.P. (1996), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, A. Öztürk, (çev.), Etam A.Ş.

Robbins, S.P. (1990), **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3. Basım, New Jersey Halle Inc.

Robbins, S.P. (2002), **Organizational Behaviour**. 10th Edition, U.S.A.: Prentice Hall.

Robbins, S.P. , Judge, T.A. (2012), **Örgütsel Davranış**, İ. Erdem, (çev.), 14. Baskı, Nobel Yayınevi,

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu Z. , Tüz, M. 2001, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa, Ezgi Kitabevi,.

Soete, L. , Freeman, C., (2003). **Yenilik İktisadı**, Ergun Türkcan, (Çev.), Ankara, Tübitak Yayınları.

Szilagyı, A.D. , Wallace, M.J. (1980), **Organizational Behavior and Performance**, California, Goodyear Publishing Company.

Şişman, M. (2007). **Örgütler ve Kùltürler**, 2. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık.

Teece, D.J. (2002). **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions**, Oxford University Press, New York.

Tekarslan, E. (2000). **Davranışın Sosyal Psikolojisi'nin içinde**, Editör: Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınç, Hüner Sencan, A.Can Baysal, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:278.

Tekin, M. , Güleş, H.K. , Ögüt, A. (2006). **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayın.

Thomas, N. (2004). **The John Adair Handbook Of Management And Leadership**. India, Thorogood.

Trot, P. (2002). **Innovation Management and New Product Development Prentice Hall**, Pearson Education.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). **Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Utterback, J. (1994). **Mastering Dynamics of Innovation**, Boston, Boston Business School Press.

Utterback, J.M. , Allen, T.J.J. , Holloman, H. , Sirbu, M.A. (1977). **The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan Center for Policy Alternatives**, Birkhäuser Basel.

Uzkurt, C. 2008, **Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayınları.

Vural, Z.B.A. (2016). **Kurum Kültürü**, 5. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları.

Yılmaz, H. (2001). **Güçlendirici Liderlik**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.

Yukl, G. (1994). **Leadership in Organizations**, 3rd Ed., Englewood Clitia, NJ.: Prentice Hall Inc.

Yukl, G. , Lepsinger, R. (2004). **Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices**, John Wiley.

White, M.A. , Bruton, G.D. (2007). **The Management of Technology and Innovation: Strategic Approach**, USA, Thomson Education.

William, O. (1989). **Z. Teori, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**, Güleri, A. (çev.), İstanbul, İlgı Yayıncılık.

Zel, U. (2001), **Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları.

Zook, C. , Rigby, D. (2002). **Open Market Innovation**, Harvard Business Review.

Makaleler

Abdullatif, A. , Cevde, M.A. (2010), "**Kurum Kültürünün, Güçlü Organizasyon Kimliğini Belirlemedeki Rolü**", İktisadi ve Hukuk Bilimler Dergisi, Dimeşk Üniversitesi, Sayı: 2, Cilt: 26.

Acar, Z. (2013), "**Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma**", İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul, Cilt: 5, Sayı: 2.

Al Sardieh, Eid. (2012), "**Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrâq**", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.

Aslan, Ş. (2009), "**Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü**". Selçuk Üniversitesi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:6, Sayı:1.

Becheikh, N. , Landry, R. , Amara, N. (2006), "**Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003**", Technovation, Vol: 26, No:5-6.

Bakan, İ. (2008), "**Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması**", KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran.

Bass, B. M. (1997), "**Does the transactinal- transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?.**" American Psychologist, State University Of New York at Binghamton, Vol: 52, No: 2, 1997.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993), "**Transformational Leadership and Organizational Culture**", Public Administration Quarterly, 17(1).

Bolda, M. A. , Nawaz, M. M. (2010), "**Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities**". International Journal of Business and Management, Vol: 5, No: 4.

Bono, J. E. , Judge, T. A. (2004), "**Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis**". Journal of Applied Psychology, 89 (5) , 2004,

Cameron, K. (2004), "**A Process for Changing Organizational Culture**", The Handbook of Organizational Development, edt. Driver, Micheal, Sage Publications, University of Michigan.

Conger, J. A. , Kanungo, R. N. (1987). "**Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings**". The Academy of Management Review, Vol: 12, No: 4.

Correa, J.A.A. , Morales, V.J.G, Pozo, E.C. (2007), "**Leadership And Organizational Learning's Role On Innovation And Performance: Lessons From Spain**". Industrial Marketing Management, Vol: 36.

Çavus, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008), "**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma**", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Sayı: 1.

Dalton, P. (2005), "**Organizational Culture**", ABA Bankers News, Volume: 13, Issue:25 , Dec 6.

Damanpour, F. (1991). "**Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators**", The Academy of Management Journal, Vol: 34, No: 3.

Damanpour, F. , Gopalakrishnan, S. (1998), "**Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change**", Journal Eng. Technol. Management, Vol: 15, No:1.

Danışman, A. , Özgen, H. (2003), "**Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel - Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi**", Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yöntem Araştırmaları Dergisi, Adana, C: 3, No: 2.

Darwis T. K. and Djajadiningrat, S. T. (2010), "**The Relationship of Leadership Styles and Organizational Culture Case Study of an Oil and Gas Company in Indonesia**", Volume 9 Number 3, Page, 323- 337.

Denison, D.R. , Mishra A.K. (1995), "**Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**", Organization Science, Vol. 6, No. 2, March-April, University of Michigan.

Densten, I.L. (2002), "**Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort.**" Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 23, No: 1.

Dobni, C. B. (2008). "**Measuring innovation culture in organizations**". European Journal of Innovation Management, 11(4).

Eeden, R.V. , Cilliers, F. , Deventer, V.V. (2008), "**Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership**". South African Journal of Psychology, 38(2), 2008

Elenkov, S. D. and Manev, M. I., (2005), "**Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context**", Journal of Management 31. 3,

El Ferrac, U. (2011), "**Suriye'deki Kamu Sektöründeki Kurumlara Yönelik Uyumlu Kurum Kültürlerinin Önerisi**", Dimeşk Üniversitesi, İktisadi ve Kanuni Bilimler Dergisi, Sayı: 1, Cilt: 27.

Flynn, M., Dooley, L. D., O'Sullivan et al. (2003), "**Idea Management for Organisational Innovation**", International Journal of Innovation Management, Vol: 7, No: 4.

Gillespie, N. A. , Mann, L. (2004), "**Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust**". Journal of Managerial Psychology, Vol: 19 No: 6, 2004,

Glad, B. , Blanton, R. (1997), "**F.W De Klerk and Nelson Mandela: A Study in Cooperative Transformational Leadership**". Presidential Studies Quarterly, Vol: 27, No: 3.

Gümüşlüoğlu, L. ve Elçi, Ş. (2008). "**How to Address the Turkish Paradox of Innovation to Build a Competitive Economy**". N. Philipson, & N. Aydoğan (Eds.), "Innovation Policies, Business Creation and Economic Development New York: Springer.

Gümüşlüoğlu, L. (2009), "**Liderlik ve İnovasyon**", Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi, Savunma Sanayii Gündemi, ss:37-42.

Gümüşlüoğlu, L. , İlsev, A. (2009), "**Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation**", Journal Of Business Research, Vol: 62, No: 4.

Gül, H. , Aykanat, Z. (2012), "**Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 2012.

Gülova, A.A. , Demirsoy, Ö. (2012), **“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”**, Business and Economics Research Journal, Vol.3, No.3.

Herbig, P. ve Dunphy, S. (1998), **“Culture and Innovation”**, Cross Cultural Management, Volume 5 Number 4.

Jago, A.G. (1982), **"Leadership: Perspectives in Theory and Research"**. Management Science, Volume: 28, Issue: 3, PP. 315- 336.

Jansen, J.P. , Vera, D. , Crossan, M. (2009), **“Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism”**, The Leadership Quarterly, Vol: 20.

Jimenez -Zarco, A.I., Torrent-Selles, J. ve Martinez-Ruiz, M.P. (2012), **“Proactive Orientation Effects on Product Innovation Activities: Empirical Evidence”**, Innovation: Management, Policy & Practice, 14(1)

Jones, G.R. (1983), **“Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective”**, Administrative Science Quarterly, C: 28, No: 3.

Judge, T. A. , Piccolo, R. F. , Iles, R. (2004), **"The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research"**, Journal of Applied Psychology Vol: 89 No: 1, 2004.

Judge, T. A. , Piccolo, R. F. (2004), **"Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity"**. Journal of Applied Psychology, Vol: 89, No: 5,

Julianne, M. (1997), **“Influences of Organizational Culture on Learning”**, Journal of Public Administration, Vol. 7, No.4.

Junco, G.d. , Dutschke, J. , Petrucci, G.Y.M. (2008), **“The Hofstede Model in The Study of The Impact of Sevilla Expo92”**, Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 6(1), S. 27- 36.

Karcioğlu, F. ve Kaygın, E.(2013),**“Dönüşümcü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi”**, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 5.

Kılınç, T. (1996), **“Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II), Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, S: 2, Kasım.

Molloy, P.L. (1998), **“A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture”**, Aquarius Consulting, March,

Nijhof, A., Krabbendam, K., Looise, J. C., (2002), **“Innovation Through Exemptions: Building Upon The Existing Creativity Of Employees”**, Technovation, Vol: 22.

Nouiga, M. (2003), **“La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémiqve et application `a l’entreprise marocaine”**, Thèse de doctorat en genie industrielle, Dirigé par: P. Truchot. Ensam, Paris.

İsmail, R. , Ahmed, M. (2013), **“Ürdün devlet Hastanelerinde Kurum Kültürünün rolü ve Bilgi Yönetime Desteği”**, Ürdün İşletme Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 4, 2013,

Oke, A. , Munshi, N. , Walumbwa, F.O. (2009), **“The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities”**, Organizational Dynamics, Vol: 38, No: 1.

Okday, E. , Gül, H. (2003), "**Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma**", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

O'Reilly, Charles A. Chatman, J and Caldwell, David F. (1991), "**People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit**", Academy of Management Journal, Sep., Vol. 34.

Ömürganülşen, M. , Sevim, L. (2005), "**Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**", Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Pettigrew, M.A. (1979), "**On Studying Organizational Cultures**". Administrative Science Quarterly, 24(4).

Russell, R. D. (1989). "**How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures**". Journal of Organizational Change Management, 2(3),

See, f.i. , Birkinshaw, J. , Hamel, G. , Mol, M. J. (2008), "**Management Innovation**," Academy of Management Review 33, no. 4 (2008), pp. 825-845; and J. Welch and S. Welch, "What Change Agents Are Made Of," Business Week, October 20.

Schein, E. H. (1983), "**The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture**", Organizational Dynamics, Summer.

Scott, S.G. , Bruce, R.A. (1994), "**Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace**", Academy of Management Journal, Vol: 37, No: 3.

Stone, G. , Russel, R.F. , Patterson, K. (2004), **“Trensformational Versus Serant Leadership: A Difference in Leader Focus”**, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol: 25, No:4.

Tajeddini, K. (2010), **“Effect Of Customer Orientation And Entrepreneurial Orientation On Innovativeness: Evidence From The Hotel Industry In Switzerland”**, Tourism Management, Vol: 31, No: 2.

Tracey, J. B. ve Hinkin, T.R. (1998), **"Transformational leadership or effective managerial practices ?."** Group and Organization Studies (1986-1998), September, ABI/INFORM Global, 23(3).

Xu, Q., Chen, J., Xie, Z. vd. (2007), **“Total Innovation Management: A Novel Paradigm of Innovation Management in the 21st Century”**, Journal Technol. Transfer, Vol: 32, No: 1,

Yahyagil M. Y. (2004), **"Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama"**, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, ss.53-76.

Yiğit, S. (2014), **"Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında “İnovasyon Kültürü”**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16, (27)

Yukl, G. (1999), **"An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories"**. Leadership Quarterly, 10(2).

Wallach, E.J. (1983), **“Individuals and Organizations: The Cultural Match”**, Training and Development Journal, C: 37, No: 2.

Witte, K. D. , Muijen, J.J.V. (1999), **“Organizational Culture”**, European Journal of Work and Organizational Psychology, C: 8, No: 4.

Zaltman, G., Lin, N. (1971). **“On the Nature of Innovations”**, The American Behavioral Scientist, Vol. 14, No. 5, p. 656-657.

TÜBİTAK; Oslo Kılavuzu, (2005), **Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için ilkeler**, 3. baskı, Ankara, TÜBİTAK Yayını.

Tezler

Abdullah, A. (2013), **“İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektörde Bir Araştırma.”** Yüksek Lisnas Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çeri-Booms, S. M. (2009). **“An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of “Trust in Leader” on Organizational Indetification”**, Doktora Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pado, G. (2015), **“Açık inovasyonun müşteri entegrasyonu ve yeni ürün tasarım sürecinde ürün farklılaşma stratejisine olan etkisi ile sürdürülebilir stratejik rekabet üstünlüğü üzerine bir araştırma”**, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Şahin, S. (2003). **“Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler”**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yıldırım, F. (2015), **“Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü”**, Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi, Erzurum.

Ek 1: Anketler Forumu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon doktora programında yürülmekte olan **“Kurum Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Tarzının Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”** başlıklı tez çalışması kapsamında yapılan bir araştırmadır,

Eğer kabul edip katılmak lütfunda bulunursanız; soruları kendi görüşlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızı istirham ediyoruz. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeyen önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz ve tüm soruları cevaplandırınız.

Bu araştırmaya vereceğiniz destek ve katkılar sadece akademik amaçlı olarak değerlendirilecek, bilgiler hiçbir kurum ve kişi ile paylaşılmayacaktır. Görüldüğü gibi kişi ve firma ismi ve adresi sorulmamaktadır.

Tüm değerlendirme ve analizler sektörel düzeyde yapılacaktır. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler ve yapılacak değerlendirmeler sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Araştırmaya ilişkin görüşlerinizi ya da olası sorularınızı aşağıdaki iletişim adreslerine iletebilirsiniz.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

<u>Tez Yürütücüsü</u>	<u>Tez Danışman:</u>
Doktora Öğrencisi: Ali ARAFAT	Prof. Dr. Resul İZMİRLİ
T.C. İstanbul Arel Üniversitesi,	T.C. Yeni Yüzyıl Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü	Sağlık Bilimleri Fakültesi
İşletme Bölümü / Yönetim Org.	Sağlık Yönetimi / Bölüm Başkanı
34295 Sefaköy - Küçükçekmece	Cevizlibağ / İSTANBUL
Tel: (05522193583)	Telefon : 444 50 01
E-posta: ali_arafat10@yahoo.com	resul-izmirli@yeniyuzuil.edu.tr

Bölüm I : Kurum Kültürü Ölçeği

	Aşağıda firmanızın amaçlarına ulaşmak için kurum kültürü ile ilgili çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir. Lütfen, bu yaklaşımlardan firmanız açısından uyumlu olanları değerlendiriniz. Uygun değeri (x) ile seçiniz	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A	Katılım					
1	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
2	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
3	Takım çalışması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
B	Tutarlılık					
5	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
6	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
7	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
8	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
C	Uyum Yeteneği					
9	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
10	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
12	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
D	Misyon					
13	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
15	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5

Bölüm II : Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

	Aşağıda firmanızın amaçlarına ulaşmak için dönüşümcü liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir. Lütfen, bu yaklaşımlardan firmanız açısından uyumlu olanları değerlendiriniz. (uygun değeri x ile seçiniz)	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A	İdealleştirilmiş Etki					
1	İşle ilgili önemli kararlarının yerinde (makul) olup olmadığını sorgular ve yeniden değerlendirir.	1	2	3	4	5
2	En önem verdiği değer ve inançlardan bahseder.	1	2	3	4	5
3	Problemleri çözerken farklı bakış açılarını önemser.	1	2	3	4	5
4	Gelecekle ilgili olumlu (iyimser) konuşur.	1	2	3	4	5
5	Onunla ilişkilendirilmek (anılmak) bana gurur verir.	1	2	3	4	5
B	İlham Verici					
6	Ulaşılması gereken hedeflerden coşkuyla bahseder.	1	2	3	4	5
7	Kurumun amacına kuvvetle inanmanın ne kadar önemli olduğunu vurgular.	1	2	3	4	5
8	Astlarına yol göstermek ve onları eğitmek için zaman harcar.	1	2	3	4	5
9	Grubun menfaatini kendi çıkarlarının önünde tutar.	1	2	3	4	5
C	Bireysel Destek					
10	Beni sadece grubun herhangi bir üyesi olarak değil ayrı bir birey olarak ele alır.	1	2	3	4	5
11	Ona saygı duymamı sağlayacak şekilde davranır.	1	2	3	4	5
12	Aldığı kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünmez.	1	2	3	4	5
13	Güç ve güven (itimat) hissi verir.	1	2	3	4	5
14	Kurumun geleceği için benimsenmesi gereken hedefi net olarak dile getirir.	1	2	3	4	5
15	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan biri olarak dikkate alır.	1	2	3	4	5
D	Entelleküel Teşvik	1	2	3	4	5
16	Problemlere bir çok değişik açıdan bakmamı sağlar.					
17	Güçlü yönlerimi geliştirmemde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
18	Görevlerin nasıl yerine getirileceğiyle ilgili yeni yollar tavsiye eder.	1	2	3	4	5
19	Ortak bir misyona (var oluş sebebine) sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
20	Hedeflere ulaşılacağına olan güvenini belirtir.	1	2	3	4	5

Bölüm III : Ürün İnovasyon Ölçeği

	Aşağıda firmanızın amaçlarına ulaşmak için yeni ürün inovasyonu ile ilgili çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir. Lütfen, bu yaklaşımlardan firmanız açısından uyumlu olanları değerlendiriniz. (uygun değeri x ile seçiniz)	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A	Firmanız yeni ürün tasarımı ile rakiplerin aynı ürünlerine karşı aşağıdaki üstünlüklere sahiptir.					
1	Yeni ürün tasarımlarımız pazara bu şekli ile ilk defa sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Yeni ürün tasarımlarımız yenilikçilik değeri yüksek ve ilk olma özelliğine sahiptir.	1	2	3	4	5
B	Firmanız yeni ürün tasarımı ile rakiplerine karşı müşterileri için aşağıdaki üstünlüklere sahiptir.					
1	Rakip ürünler ile kıyaslandığında müşteri için özgün özellikler veya nitelikler sunar.	1	2	3	4	5
2	Rakip ürünler ile kıyaslandığı zaman müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasında açık ara bir üstünlüğe sahiptir.	1	2	3	4	5
C	Firmanız yeni ürün tasarımı ile rakiplerine karşı pazardaki aşağıdaki üstünlüklere sahiptir.					
1	Bu ürün rakip ürünler ile kıyaslandığında daha yüksek bir kalitede, sıkı bir standardizasyonda, güçlü, uzun ömürlü, güvenilirdir.	1	2	3	4	5
2	Bu ürün rakip ürünler ile kıyaslandığında daha yüksek teknik özelliklere sahiptir.	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler;

1. Yaşınız:

2. Fimadaki Pozisyonunuz:

1 () Genel Müdür 2 () Genel Müdür Yardımcısı

3. Çalışma Süreniz:

1 () 1 Yıdan Az 2 () 1-5 Yıl 3 () 6- 10 Yıl

4 () 11-15 Yıl 5 () 16 Yıl ve Üzeri

4. Eğitim Durumunuz :

1 () Lise 3 () Yüksek Lisans

2 () Üniversite 4 () Doktora

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ali ARAFAT

IRAK - MUSUL 02.04.1983

EVLİ

ali_arafat10@yahoo.com

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi / Küçükçekmece (Sefaköy)

EĞİTİM DURUMU

2013 – 2017 İstanbul Arel Üniversitesi / Yönetim ve Organizasyon / Doktora

2010 – 2013 İstanbul Üniversitesi / İşletme / Yüksek Lisans

2001 – 2005 Musul Üniversitesi / İşletme / Lisans

1998 – 2000 Müstakbel Lisesi / Musul

YABANCI DİLLER

ARAPÇA – İNGİLİZCE – TÜRKÇE

İŞ TECRÜBESİ

2010- Müşteri Temsilcisi- Taha Dış Ticaret- İstanbul

2011- Halkla İlişkiler Sorumlusu- El Kenani Ticaret- İstanbul

2013- Baş Tercüman- Medical Park Hastanesi- Gebze

2014- Halkla İlişkiler Sorumlusu - Zemexpert Turizm- İstanbul.

2015- 2016 Koordinatör - Noon International Group – İstanbul.